كلية كيلوغ

للدراسات الإدارية العليا

تبحث في التّسويق



كلية كيلوغ

للدراسات الإدارية العليا

تبحث في التّسويق

تحرير

دون إياكوبوتشي

تقديم

فيليب كوتلر

تعريب

د. إبراهيم يحيى الشهابي

مكتبة العبيكان

Original title:
KELLOGG ON MARKETING

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ ـ 2002م
ISBN 9960-40-091-3

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

إياكوبوتشي، دون (المحرر)
كلية كيلوغ للدراسات الإدارية العليا تبحث في التسويق ـ تعريب: إبراهيم يحيى الشهابي
664 ص، 17 × 24 سم
ردمك: ISBN 9960-40-091-3
1 ـ إدارة التسويق 2 ـ التسويق
أ ـ إياكوبوتشي، دون (محرر) ب ـ الشهابي، إبراهيم يحيى (تعريب) جـ ـ العنوان
ديوي 658,834 4356 ـ 22 رقم الإيداع: 4356 ـ 22
ردمك: ISBN 9960-40-091-3

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

إلى سيدني ج. ليڤي

لا يسعنا إلا أن نعبر عن امتناننا

لعميدنا واسع الرؤية، دونالد جاكوبس،

وللاتصالات المشجعة التي أجراها

ناشرنا لاري الكسندر في وايلي،

ولهينينج غوثمان وروب كابلان.

د.إ

اعتراف بجميل

نتوجّه بالشكر الجزيل إِلىٰ عميدنا دونالد جاكوبس Donald Jacobs الواسع الرؤية، وإِلىٰ اتِّصالات ناشرنا لاري الكسندر في ويلي Larry Alexander at Wiley المشجعة، وإِلىٰ هيننغ غتمان Henning Gutmann وروب كالبان Rob Kalpan.

المحتوى

تقديم

النظر إِلى الخلف وإِلى الأمام

سيدني جي. ليڤي

Sidney J. Levy

لَدَيَّ نظرة شاملة فريدة في قسم التسويق من كلّية كيلوغ تكوَّنت بسبب كوني عضواً في كليتها منذ 36 سنة. وبوصفي أستاذاً فخرياً متقاعداً يمكنني أن أنظر خلفي إِلىٰ التقاء مجموعة رائعة، علىٰ مر السنين، ممن استمتعت بالعمل معهم وبزمالتهم وصداقتهم. بعضهم، وهم قلَّة نسبياً، جاؤوا، ثم انصرفوا مأسوفاً عليهم، ولكن ما زال هذا القسم يتمتَّع باستقرارية مذهلة من مجموعة كبيرة صميميَّة تشهد علىٰ بيئتها المتفوِّقة وروحها التي توحي بالحيوية وتشجِّع تنمية الأفراد وتكافئ المسهمين البارزين. وإذا كان لهذا القسم شعار فهو «الإنجاز والطموح».

وكما يشير روبرت بارتلز Robert Bartels في بحثه لبداية فكرة التسويق، كان لميدويست Midwest أكبر أثر حازم علىٰ النمو المبكر لهذا الحقل من العمل، كما أن قسم التسويق في جامعة نورث وِسْتِرْن Northwestern University كان من أكبر المساهمين في هذه الجهود. فمنذ عام 1903 كتب ديل سكوت Dill Scott مدير مخبر علم النفس، ومن ثم رئيس الجامعة، «نظرية الإعلان» Theory of Advertising وهي إحدى أول تطبيقات علم النفس في هذا

المجال من العمل. وفي عام 1922 كتب فريد إي. كلارك Fred E. Clark «مبادئ التسويق» Principles of Marketing وهو كتاب جعله من رُوَّاد أدبيات التسويق الجوهرية. وكان الأستاذ كلارك أحد مؤسسي الجمعية الوطنية (القومية) لمعلمي التسويق، وانتُخب أول رئيس لجمعية التسويق الأمريكية. لقد تجاوزت شهرته الدوائر الأكاديمية لتصل إلىٰ ميدان العمل، والحكومة؛ وآخرُ منصبٍ تَسَنَّمَهُ هو مستشار اقتصادي للجنة السياسات التجارية الفرعية في مجلس الشيوخ الأمريكي.

وهناك العديد من أعضاء الكلية الذين اكتسبوا اعترافاً قومياً قبل عام 1950، منهم: دلبرت جي. دنكن Delbert J. Duncan وإرا د. أندرسون Ira D. Anderson في تجارة التجزئة؛ وليندون أُو. براون Lyndon O. Brown في أبحاث التسويق؛ ولويد د. هيرولد Lloyd D. Herrold في الإِعلان؛ وجيمس آر. هوكنسون James R. Hawkinson في إدارة المبيعات. لقد عمل هؤلاء نحو اشتقاق المبادئ والقوانين العامة النافعة، كلٌّ في مجال اختصاصه، متجاوزين جميع معالجات التسويق الوصفية الشائعة جداً التي كانت تُميِّز السنوات السابقة.

بدأت قوتنا في ميدان قنوات التوزيع في مطلع خمسينيات القرن العشرين بالمؤلَّف الذي وضعه ريتشارد أم. كليويت Richard M. Clewett. إذ كان رائداً في دراسة قنوات التسويق من خلال كتبه ومقالاته واهتمامه البالغ بالطلاَّب الذين كتبوا أطروحات بإشرافه وتوجيهه. ومن هؤلاء الطلبة نذكر: لويس بي. بكلين Louis P. Bucklin الذي طوَّر نظرية تتعلَّق ببنية القنوات المتأصِّلة في النظرية الاقتصادية؛ ولويس دبليو. شتيرن Louis W. Stern الذي أقام نظريته في صميم النظرية الاقتصادية والسلوكية وطبَّقها علىٰ تصميم قنوات التوزيع وإدارتها؛ وستانلي ف. ستاش Stanley F. Stasch الذي وضع القنوات في سياق تحليل الأنظمة؛ وفريدريك د. ستيرديڤنت Fredrick D. Sturdivant، ورالف ل.

ويستفول Ralf L. Wesfall ونشروا النصوص التالية المستخدمة علىٰ نطاق واسع: «حالات في استراتيجية التسويق»؛ و«حالات في إِدارة التسويق». وكذلك أضاف ويستفول وبويد، وفيما بعد بالاشتراك مع ستاش Stasch، نظرات ثاقبة متبصرة جديدة إِلىٰ بحوث التسويق في كتاب «بحث التسويق: نَصًّا وحالات» الذي ما زال يُستخدم علىٰ نطاق واسع.

ولما كان علماء التسويق غير راضين عن الأدوات والمفاهيم الموجودة، فهم يتطلَّعون باضطراد إِلىٰ أنظمة أُخرى لتساعدهم. فقد استثمروا العلوم المسلكية والعلوم الاجتماعية والعلوم الإِدارية، وأضيف إلى هيئة التدريس كفاءات ذات خلفيات أكاديمية متنوعة. ومن بين هؤلاء نذكر: ستيوارت هندرسون بريت Stuart Henderson Britt، وسيدني جي. ليفي Sidney J. Levy، وفيليب كوتلر Philip Kotler، وجيرالد زالتمان Gerald Zaltman. كان بريت رائداً كبيراً في ميدان سلوك المستهلك ومحرر Journal of Marketing لمدة طويلة. أما عمل ليفي في مجال «مجازية الصنف، والرمزية، والبحث النوعي» فقد حَرَّكَ اتجاهات جديدة في الحقل المسلكي. وكان لـ «توسيع مفهوم التسويق» للأستاذين ليفي وكوتلر أثرٌ كبير في دور التسويق خلال الأعوام الثلاثين المنصرمة. كما أن النصوص الأولى لكوتلر وكتاباته عن طبيعة التسويق جعلت منه أَول أستاذ للتسويق في العالم. لقد قام كوتلر وزالتمان بابتكارات في حقل التسويق الاجتماعي.

لقد تطور قسم التسويق بطريقة ملحوظة متزايدة باضطراد بدءاً من ستينيات القرن العشرين حتى ثمانينياته، وذلك بوجود ديك كلويت Dick Clewett رئيساً لمجلس الإدارة، وسيدني ليفي منسّقاً لبرنامج الدكتوراه في ذلك القسم. وكانت تعطي أولوية لحاملي درجة الدكتوراه حديثاً من قسم غير قسم التسويق ولكن له علاقة بالتسويق، وممن يبدون اهتماماً في تطبيق معرفتهم وخبرتهم علىٰ قضايا التسويق. و هكذا استطاع قسم التسويق اجتذاب بوبي كالدر Bobby Calder

وأليس تايبوت Alice Tybout، وأندريس زولتنرز Andris Zoltners فيما بين عامي 1970 و1976. أما لويس دبليو. شتيرن Louis W. Stern فقد التحق بالكلية بعد أن كان قد تسنَّم مناصب في الأعمال التجارية، والحكومة، ومناصب أكاديمية في أماكن أخرى. والتحق بريان شتيرنثال Brian Sternthal الذي عمل مع شتيرن في جامعة ولاية أوهيو Ohio State University في الكلية في الوقت نفسه تقريباً.

ركّز شتيرن علىٰ السلوك المؤسسي الداخلي، في حين شرع كالدر وشتيرنثال وتايباون الذين قاموا بدراسة عليا موسَّعة في علم النفس إضافة إِلىٰ العمل في التسويق، بتطوير هيئة بحث معزَّزة في ميدان معالجة المعلومات، مع صلة خاصة بسلوك المستهلك. أما عمل أندريز زولتنرز فقد أسهم بتحليل أنظمة التسويق، خصوصاً في مجال التطبيق علىٰ إِدارة قوة المبيعات.

استمرت الكلية في النمو خلال ثمانينيات القرن العشرين في الحجم والتنوُّع بفضل إضافة كلّ من: آن كوفلان Anne Coughlan ذات الخلفية الاقتصادية، وجيمس أندرسون James Anderson المتخصِّص في دراسة علاقة التسويق المتعلِّقة بالأعمال التجارية وفي المعادلات البنيوية، وجون شيري John Sherry عالم الأنثروبولوجيا المهتم بالأنثروبولوجيا الوصفية إِلىٰ ملاكها التعليمي. وكان قسم التسويق محظوظاً جداً في استمراره في النمو بفضل انضمام التالية أسماؤهم إِلىٰ هيئة مدرسة كيلوغ: لاكشمان كريشنا مورثي Lakshman Krishna murthi، رئيس مجلس الإِدارة الحالي المشهور بعمله في علم الإِدارة؛ ودون إياكوبوشي التي أضافت إِلىٰ منزلتها الرفيعة في ميدان العمل في شبكة الإنترنت بما قَدَّمته من تفكير إبداعي في مجال تسويق الخدمات؛ وغريج كاربنتر Greg Carpenter، الذي يُعد مرجعاً في الأصناف؛ وروبرت بلاتبيرغ Robert Blatberg، المفكِّر الرائد في تسويق قواعد البيانات، والباحثين المبدعين موهانبر سوهين Mohanbir Sawhney وساشين غوبتا Sachin

Gupta، وديباك جين Dipak Jain الإحصائي والمَعْلَم البارز الذي شغل منصب مساعد عميد في مدرسة كيلوغ. وانضم إِلىٰ الهيئة حديثاً أيضاً، كل من كريستي نـوردهـايـلـم Christie Nordhielim، وأنـجـيـلا لـي Angela Lee، وروبـرت كـوزيـنـيـتـس Robert Kozinets، وأناند بوداباتي Anand Bodapati، وأليكس تشيرنيف Alex Chernev الذين جلبوا معهم ذهنهم المتوقِّد واهتماماتهم البحثية المتنوعة فأسهموا بذلك في التفكير في سلوك المستهلك.

لقد أسهمت الكلية إسهاماً كبيراً في ميدان التسويق في البحث، والأفكار المتعلقة بطبيعة التسويق، وتدريب الطلبة. لقد فاز طلاَّب الدكتوراه في التسويق من كلية كيلوغ بجوائز زمالة التسويق الأمريكية لورود ذكرها في طليعة قائمة الشرف في منافسات الأطروحات أكثر من طلاَّب أية مدرسة أخرى. كما أن اهتمام الكلية في تنمية برامج تنفيذيَّة وتعليميَّة في مركز جيمس ل. ألن James L. Allen قد أسهم كثيراً في إيجاد توازن بين النظرية والتطبيق.

يُعدُّ هذا المجلد دليلاً علىٰ الطريقة التي ينظر بموجبها قسم التسويق في مدرسة كيلوغ بشغفٍ إِلىٰ المستقبل، لأن أهمية التسويق في العالم الحديث تنمو باضطراد. وجاء تنوُّع الفصول ومضمونها المحفّز في حقول عديدة مختلفة جرى بحثها نتيجةً لمشروع حيوي، وهذا ما سيجعل قراءة الكتاب ممتعة جداً لعلماء التسويق وممارسي التسويق علىٰ حدّ سواء.

مقدّمة

تأمّلات في التسويق

فيليب كوتلر

Philip Kotler

لقد خدم التفكير التسويقي التقليدي ممارسة العمل خدمة جيدة. ومع ذلك فإن العبور من الاقتصاد الصناعي إِلىٰ اقتصاد المعلومات يُدخل اعتبارات جديدة تشكِّك في استقرارية التفكير التسويقي التقليدي في خضم استراتيجيات التسويق الحالية والمستقبلية المتطورة باستمرار. إن ظهور الحواسيب، والإنترنت، والاتصالات اللاسلكية وغيرها من التقنيات يطرح فرصاً جديدة وثغرات كذلك. وإن ظهور العمل العالمي (العولمة الاقتصادية) يثير أسئلة جديدة حول تعيين الأصناف(*) العالمية والدرجة المرغوب بها في جعل المُنتَج والرسالة محليين. إننا نلاحظ هذه الأيام تشوشاً في التميز بين المنتجات والخدمات، وبين المشترين والبائعين، وبين الشركات وبيئاتها. وبلغت التغييرات حداً جعلت الشركات الحالية تيئس من توطيد ميزة تنافسية ثابتة في صناعتها، وجعلتها غير متيقّنة من حدود صناعتها.

(*) كلمة Brand تعني: اسم أو رمز أو علامة مقترحة بمنتج أو خدمة، يُلحق به المشترون معاني نفسية. وتعني «صنف». فاخترت كلمة «صنف» لأميز كلمة Brand من Trade mark (المترجم).

أما التفكير التسويقي التقليدي فقد ركَّز على ما يلي:

- التنظيم بموجب وحدات المتجات.
- التركيز على العمليات التجارية المربحة.
- الحكم على الأداء بالدرجة الأولى بموجب النتائج المالية.
- التركيز على إرضاء المساهمين.
- قسم التسويق هو الذي يقوم بالتسويق.
- تعزيز الأصناف مبدئياً عن طريق الإعلان.
- تأكيد اكتساب الزبائن.
- قياس مرضاة الزبائن.
- وعود مفرطة للحصول على الطلبة.
- جعل الشركة هي وحدة التحليل.

أما اليوم فقد ظهر مبدأ تسويقي جديد مصحوباً بالعناصر التالية:

- تنظيم قطاعات الزبائن.
- التركيز على قيمة أعمار الزبائن.
- النظر إلى المعايير التسويقية والمالية أيضاً.
- التركيز على إرضاء مجموعات عديدة من المساهمين.
- كل واحد في الشركة يقوم بالتسويق.
- تعزيز الأصناف بفضل سلوك الشركة.
- تأكيد الاحتفاظ بالزبائن.
- قياس قيمة الزبائن وولائهم.
- وعود متواضعة، مع مزيد من عمليات التسليم.
- جعل سلسلة القيمة هي وحدة التحليل.

وهناك مجموعة كاملة من التغيرات الأُخرى تسوّغ التساؤل بشأن التفكير التسويقي التقليدي، هي:

- تعاظم التنافس المفرط.
- انتقال القوة من الصانعين إِلىٰ تجّار التجزئة العمالقة.
- انتقال القوة إِلىٰ الزبائن.
- كون الزبائن الآن أكثر حساسية للسعر والقيمة وأكثر إحاطة بالمعلومات.
- تشابه الأصناف وانخفاض التعلق بالصنف بسبب ذلك.
- فقدان الإِعلان الجماهيري بعض فعاليته وتأثيره.
- تعاظم فعالية أدوات التسويق المباشر والعلاقات العامّة.

الخط الأساسي يعني أن الأَسواق تتغيَّر بسرعة أكبر من سرعة تغير التسويق، لدرجة أن معظم استراتيجيّات التسويق التي وضعتها الشركات قد هُجرت اليوم!

إن خطوات التغير الكثيفة تدفع بالشركات إِلىٰ حالة من الفوضى فيما يتعلّق بالاستراتيجية المناسبة. لقد خفضت الشركات تكاليفها مبدئياً لحماية أرباحها، وتقوم بإعادة توجيه عملياتها ومناهجها وتقليص حجم القوة العاملة لديها. ومع ذلك، حتى عندما تنجح الشركات بتخفيض تكاليفها، فإنَّها تخفق بتنمية عائدها. كما أن سوق البورصة يثقل كاهل نمو العائدات أكثر مما يثقل كاهل نمو الأرباح.

إننا ننتقل اليوم، بفضل شبكة الإنترنت العالمية [(www) World Wide Web]، إِلىٰ حقبة تسويقية جديدة. إذ أصبح الزبائن، في هذا العالم الجديد الشجاع، يستهدفون المسوّقين. فغدا الصيّادون هم الطرائد.

ينبغي للمسوّقين أن يعيدوا التفكير جوهرياً في المنهج الذي يحدّدون بموجبه قيمة الزبائن، ويدركونها، ويتّصلون بها، ويوصلونها، ويلتقطونها. فهم

بحاجة إِلىٰ أن يبذروا العلاقات مع مجتمع زبائنهم وحلفائهم ويُغَذُّوها ويُنَقُّوها.

علىٰ المسوِّقين أن يتحوَّلوا عن مبدأ «الزبون هدفاً» إِلىٰ اعتبار كل زبون علاقة بحد ذاتها لا بدّ من تنميتها، وعليهم التحول عن «المنتج الثابت» إِلىٰ المنتج القابل للتكيُّف، وتقديم الخدمات؛ وعن التخطيط إِلىٰ الاكتشاف؛ وعن التفصير إِلىٰ التيسير؛ وعن التنافس إِلىٰ التعاون؛ وعن الأبدال إِلىٰ المتمِّمات؛ وعن سلاسل القيمة إِلىٰ شبكات العمل.

يطرح الاقتصاد الجديد مجموعة كاملة من التساؤلات علىٰ مسوِّقينا. ففي الاقتصاد الجديد تبرز التساؤلات التالية: ما هو مستقبل مخازن التجزئة مقابل التنافس المتنامي الناجم عن التجارة الإلكترونية؟ كيف ستكون وكالة الإعلان المستقبلية؟ هل ستسافر قوة المبيعات مادياً إِلىٰ الزبائن أَو تتصل بهم عن بُعد؟ هل ستظل الأصناف العليا تطالب بعلاوات أسعار مرتفعة في واجهة تعاظم شفافية الأسعار عبر الإنترنت؟

يفضِّل المسوِّقون النظر إِلىٰ الجانب الإيجابي من الاقتصاد الجديد. إننا نرى الشركات تكدِّس قواعد البيانات الغنية المتعلِّقة بالزبائن وتستخرجها وتمكِّنها من استهداف عطاءاتها ورسالاتها وتحويلها إِلىٰ سلع بصورة أدق. وتستخدم الشركات برامج شبكات الإنترنت الداخلية العائدة إليها لتمكين موظفيها من التعلُّم من بعضهم بعضاً بسرعة أكبر، ولتمكينهم من إرسال المعلومات التي يرغبون في إرسالها. وكذلك توفر الشركات بفضل شبكات الإنترنت الخارجية، كميات كبيرة، فتسرّع بذلك انتقال الطلبيات وتحسِّنُ إدارة سلسلة الإمداد. إنَّ إيجاد شبكة خارجية، يمكِّن الشركة من إقامة شبكة اتصال مع مورّديها والمتعاملين معها بفضل نظام صلب، وتوزيع، ودفع لا احتكاكي.

لقد فهمت بعض الشركات الفرص الناشئة يومياً عن اقتصاد المعلومات الجديد. فالشركات التالية، وهي ديل Dell وتشارلز شواب Charles Schwab وأميركان أُن لاين AOL، وأمازون AMAZON، وإي* بي E* Bay، تتقن التجارة

الإلكترونية وتجتذب جماهير غفيرة. وتقوم هذه الشركات بتطوير اتصالات، ومضامين، ومجتمع وتجارة من الدرجة الأولى. فهي تتجاوز التجارة الإلكترونية وتتحوَّل إِلىٰ شركات عمل إلكتروني حقيقي تهدف إِلىٰ تسيير جميع أعمالها مع الزبائن والمورّدين والموزعين إلكترونياً بصورة فعَّالة. إذ تستطيع الشركات توفير بلايين الدولارات بفضل تسيير أعمالها بالاستغناء عن الورق كما فعلت شركتا مايكروسوفت Microsoft وسيسكو Cisco.

يهدِّد الظهور السريع للبيع بالتجزئة إلكترونياً بإلغاء توسط قطاعات التجزئة الكبرى، وخصوصاً وكالات السفر، ووكالات التأمين، وشركات سمسرة بورصة الأوراق المالية، ومحلات بيع الكتب والموسيقى والفيديو، والإلكترونيات والحواسيب الكبرى، وصفقات السيارات، والصحف المطبوعة. والسؤال الذي يبرز هنا هو «هل سيقتل البيعُ بالتجزئة الإلكتروني تجارةَ التجزئة»؟، أم هل سيفوق أداء التسويق بنظام «إكبس وابن» أوامر «البيع بالتجزئة الإلكتروني» الخالص؟

ومع ذلك لا يَكْمُنُ الاستخدام الأكبر للتجارة الإلكترونية في شراء آلات التصوير أو الكتب عبر الإنترنت، بل في علاقات العمل ـ بالعمل ومعاملات العمل ـ مع ـ العمل. يتنبَّأ بحث فوريستر Forrester Research بأن التجارة من العمل ـ إِلىٰ ـ العمل B2B سوف تكون عشرة أضعاف التجارة الإلكترونية من العمل ـ إِلىٰ ـ المستهلك B2C علىٰ الأقل. ولسوف تنخفض تكاليف المشتريات لدى الشركات بفضل المزادات وعمليات الصرف، والكاتالوجات، والمقايضات، ومراكز التبضع للمنتجات الجاهزة عبر الإنترنت. فمثلاً تدعي شركة جنرال إلكتريك General Electric أنَّها توفِّر في مشتريات بنودها (الصيانة والإصلاح وإمدادات التشغيل) [maintenance, repair, and operating supplies (MRO)] بفضل استخدام شبكة المعالجات التجاريَّة التابعة لها.

إننا نشهد ظهوراً سريعاً لأَسواق إلكترونية رأْسِيَّة أَو محاور إلكترونية

(مثل plastics.com أَو steel.com) علىٰ الإنترنت. فمثلاً، يستطيع آلاف المشترين أَو البائعين للمنتجات البلاستيكيَّة أن ينافسوا في أسعارهم وعروضهم علىٰ موقع plastics.com.

أستطيع التنبؤ بشيء من الثقة أن الإنترنت سوف تؤدي إِلىٰ خفض تكاليف المشتريات أكثر للمشترين. وللسبب ذاته سوف يعني ذلك أسعاراً وهوامش أدنى للبائعين. لأن كل شركة تبيع سلعاً وتشتري مدخلات إنتاجية، والسؤال هو: هل ستنخفض تكاليف مشترياتهم بسرعة أكبر من انخفاض أسعار مبيعاتهم؟ وفيما يتعلَّق بالشركات التي تعد تكاليف مُدْخلاتها من المواد عالية، فإن وفورات مشترياتها سوف تعوض أسعار مبيعاتها المنخفضة، بل تزيد عليها.

وإذا لم تتحوَّل شركتك الآن إِلىٰ الأعمال الإلكترونية فلن يكون لها مكان في العمل فيما بعد. ولم تعد المسألة هي الدخول في مجال العمل الإلكتروني، بل سرعة الدخول فيه وتحديد الخطوات المتتابعة التي تتَّخذ للدخول فيه. وليس المهم هو اعتبار التجارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني أنشطة إضافية، بل هو اعتبارهما عاملين يقدِّمان فرصاً جوهرية لتحويل طبيعة عملك. وكما قال جاك ويلش Jack Welch من شركة GE لرؤساء الأقسام عنده: «عانقوا الإنترنت. قدِّموا لي خطة بكيفيَّة تحويل عملكم بحيث يتجاوز مجرد إضافة موقع علىٰ الإنترنت». فالمبدأ هو: «اتخذ قراراتك وطبِّقها عبر الإنترنت قبل أن تحتاج إليها، لأنه عندما تحتاج إليها يكون الأوان قد فات».

إننا فخورون في مدرسة كيلوغ العليا للإِدارة بأننا أدخلنا الاقتصاد الجديد في برامج شهاداتنا وبرامجنا التنفيذية. وباعترافنا بأهمية الإنترنت، فقد أوجدنا عملاً إلكترونياً جديداً وكبيراً في المدرسة لطلابنا. يجري اختيار كليتنا لما يتمتع به أساتذتها من ريادةٍ وثقافة عاليةٍ في علم التسويق المتقدِّم، وممارسةٍ عمليةٍ في مجالات اختصاصاتهم. كلنا نؤمن بأهمية مفهوم التسويق البالغة بوصفه دافعاً رئيسيًا لنجاح العمل في الاقتصاد الجديد.

مدخل

لقد جمعت كلية التسويق في مدرسة كيلوغ العليا للإدارة في جامعة نورث وِسْتِرْن مجموعة من الفصول تُبرز اهتماماتنا المتنوعة وميادين خبرتنا في التسويق. وتكمن قوة قسمنا وميراثهُ في تنوّعه الفكري المتمثّل في تدريباتنا الأكاديمية ومتابعاتنا العلمية المستمرة في الأنثرويولوجيا (علم الإنسان)، وعلم الحاسوب، وعلم الاقتصاد، والبحوث العملياتية، وعلم النفس، وعلم الإحصاء، وسلوك المستهلك والتسويق. إننا نعتقد اعتقاداً جازماً بأن هذه المنظورات المتنوعة تسهم في إيجاد فهم شامل أكثر ثراء للعديد من أوجه سلوك المستهلك والسوق.

وبافتراض وجود هذه الأفضليات المختلفة وتعقيدات التسويق، فإنَّنا لم نَسْعَ، قاصدين، إلىٰ وضع كتاب في التسويق من وجهة نظر واحدة، وعن موضوع واحد مهيمن. فنحن نعتقد أن عرض وجهات نظرنا المختلفة سوف يمكّن القرّاء من جمع ورسم المزيد من الحلول الإبداعية لقضايا التسويق أكثر مما لو تكلمنا بصوت وحيد. ومع ذلك سوف يكتشف القارئ معالم مشتركة بين الفصول ـ هناك طرق عديدة للقول: «فكِّر في زبونك، واصغ إليه، وحاول أن تفهمه!».

إننا نعتقد أن التسويق جهدٌ لفهم الزبائن بغية إيصال السلع وتقديم الخدمات لإشباع رغباتهم. ونعني «بالزبون» الناس بوصفهم المستخدمين النهائيين، أَو الزبائن، والشركات أيضاً بوصفها زبائن مشتركين. (يؤكد كلّ

فصل علىٰ دوائر مختلفة للزبائن، وسوف يوضح السياق المعنى المقصود). وبالمثل، عندما نتحدَّث عن ظواهر التسويق، نعتقد أن معظم المفاهيم تنطبق علىٰ السلع والخدمات إلاَّ إذا أشير إلىٰ غير ذلك بصورة محددة. وأخيراً، بما أن عدداً من الأمثلة الواردة في جميع الفصول ذات نكهة دولية، فإننا نعتقد، هنا أيضاً، أن التسويق في بلد ما لا يختلف كثيراً، استراتيجياً أَو مفهومياً، عن الأنشطة التسويقية في بلد آخر (فالمرء يرغب في إرضاء زبائنه البيروفيين Peruvian بقدر ما يرغب في إرضاء زبائنه في سنغافورة Sngapore، علىٰ الرغم من أنَّنا ندرك بالتأكيد أن التكتيكات اليومية يمكن أن تختلف كثيراً. وبعد بيان تلك الفلسفات، لنلتفت إلىٰ بنية هذا الكتاب كي نزوّد القارئ بخريطة للدرب التي سيسير فيها.

كتب سيدني ليفي التقديم «النظر إلىٰ الخلف وإلىٰ الأمام». يشغل سيدني حالياً منصب رئيس القسم في جامعة أريزونا University of Arezona ولكنَّه كان نُورَنَا الهادي (بوصفه رئيس قسم) طوال أعوام عديدة. وكان أيضاً شريكاً لفيليب كوتلر في تأسيس التسويق المعاصر بوصفه نظاماً يؤثِّر في الأفراد والجماعات، وفي المبادلات التجارية وغير التجاريَّة في أي زمان ومكان. يُعدّ ليفي عَلَماً في مسيرة التطور التاريخي للتسويق عموماً، ولقسم التسويق في نورث ويست خصوصاً. لقد جُمِعت كتاباته الجديرة بحياته المهنية ونُشرت حديثاً (الأصناف، والزبائن، والرموز، والبحث، منشورات سيج Sage، عام 1999) وأصبح كتابه هذا المُجلدَ الخالدَ في هذا الميدان.

أما فيليب كوتلر فقد عرّف هذا الكتاب بمقالته «تأمّلات في التسويق». إذ أطَّر فلسفات التسويق الحالي والموجَّه نحو المستقبل. وَمَنْ أفضلُ منه في إبداء مثل هذه الملاحظات!! فقد عَلَّمَ العالمَ التسويقَ من خلال كتابه «إدارة التسويق» (برنتيس هول Prentice Hall، 2000) بترجماته العديدة.

بعد هذا المدخل، يدرس الفصل الأول من الكتاب «الاستراتيجية التالية:

التفكير في الزبون والسُّوق». هنالك عناصر عديدة للتفكير الاستراتيجي التصوُّري في الزبائن. ففي «التجزيء والاستهداف» يقوم بريان ستيرنثال Brian Sternthal وأليس م. تايبوت Alice M. Tybout بِحَثّ المدير الإداري علىٰ التفكير استراتيجياً في كيفية اختلاف الزبائن بعضهم عن بعض وكيفية اختيار قواعد الزبائن التي ينبغي متابعتها. ويجب التعبير عن تلك الخيارات في مراسلات إِلىٰ الزبائن (أي، كيف يمكن لما يعرضه سوق الشركة أن يُفيد المستخدم بأسلوب لم يتبعه المنافسون)، وذلك في القضايا المعنونة بـ«توضيع الأصناف» لأليس م. تايبوت وبريان ستيرنثال.

ويقوم بوبي جي. كالدر Bobby J. Calder وستيفن جي ريجان Steven J. Regan بإكمال قضايا التوضيع بفضل مقاربة هادفة تتعلّق بإِدارة الصنف؛ وهي مقاربة تتجاوز تخطيط الأسهم وعرضها أَو الإعلان إِلىٰ إبداع الصنف المتركز حول المستهلك وصيانته. وتبين أليس م. تايبوت وجورج أس. كاربنتر George S. Carpenter في فصلهما عن «تحديد الأَصناف» أنَّه حيث يكثر القول بشأن تعادل الأَصناف، والولاء، وتحديد الأَصناف المشترك وما شابه ذلك، فإن هذه الأمور لا تكوِّن ظواهر جديدة بصورة خاصَّة. فهذان المؤلِّفان يقدِّمان وجهة نظرهما في هذه القضايا فيضيفان بنية أكثر ثراء وتكاملاً إِلىٰ التفكير في هذه المؤثِّرات التي تحقِّق قابلية أوسع للتطبيق.

يبحث الفصل المعنون بـ «استراتيجيات تحريك السُّوق» لجورج أس. كاربنتر وراشي غليزر Rashi Glazer وكنت ناكاموتو Kent Nakamoto في كيفية إعلام الزبائن بالأَصناف والأَسواق، وفي كيفية استطاعة الشركة، نتيجة العمل الذي تقوم به، أن تزوّد الزبائن بمعلومات عن الميزة الفريدة لصنفها. إنَّهم يعتمدون علىٰ بحثهم في الأَصناف الرائدة، ويناقشون طبيعة الميّزات التي يكتسبها الصنف لكونه الأول من نوعه، وما الذي يستطيع متابعو السُّوق اختياره للقيام به. أما ديباك جين Dipak Jain فيكتب في موضوع «إِدارة تنمية المنتجات

الجديدة من أجل ميزة تنافسية استراتيجية» ويساعد مدير التسويق على تقديم منتجات جديدة إِلىٰ الزبائن بفضل اتخاذ القرارات الجوهريَّة، كما يبحث قضايا تعزز النجاح والتشابه بين ما يجري اعتماده.

أما الفصل الثاني: «استخبارات: الحصول علىٰ معلومات تتعلَّق بالزبائن والسُّوق» فيركِّز علىٰ ضرورة الحصول علىٰ معلومات مفيدة تتعلَّق بحاجات الزبائن ورغباتهم تساعد علىٰ اتخاذ قرارات معقولة بشأن إِدارة السُّوق. ويكتب بوبي جي. كالدر في «فهم المستهلكين» مقارناً نزعات البحث الفكرية التي تبدو فيها المنهجية المتطورة جداً غاية بحد ذاتها مع فلسفة تفيد بأن علىٰ البحث أن يخدم مدير التسويق في توضيح سلوكيات الزبائن السُّوقية. يكتب جون شيري John Sherry وروبرت كوزينيتس Robert Kozinets في الفصل المعنون: «التقصي النوعي في التسويق وبحوث المستهلكين» عن فلسفة بحوث التسويق لإضفاء معنى علىٰ كلمات المستهلكين وأعمالهم. فيصفان عدداً من التقنيات النوعية (مثل: مراقبة المشارِك، والمقابلات، ومهمات كشف الدوافع) بما في ذلك علم المناهج (الميثودولوجيا) النظير للفضاء الإلكتروني المعاصِر. أما الفصل المعنون: «بحث التسويق» لدون إياكوبوشي Dawn Iacobucei فيركِّز علىٰ الأدوات الكمية عارضاً شبكة أعمال كنماذج روابط المستهلكين الموجودة بين المُنتَج وخصائصه، وواصفاً، بصورة مستقلة، القاعدة التحليليَّة لِـ «عوامل التزكية» علىٰ شبكة الإنترنت.

يشار إِلىٰ أدوات العمل السُّوقية التي يمكن لمدير التسويق أن يعالجها بـ 4Ps Product, Promotion, Place, Price [المنتج والترويج والمكان والسعر]. أي علىٰ المسوِّق، كي يخدم بنجاح الأَسواق المستهدفة، أنْ يسلّم سلعة جيدة، ويبعث برسائل لإعلام الزبون بقوة المنتَج، ويغريه بشرائه، وتوفير المنتج بفضل إمكانية الوصول إليه بسهولة، كل ذلك بسعر يحسبه الزبون جديراً وقيِّماً. لقد بُحثت القضايا الشاملة للمنتَج في القسمين الأولين بشيء من التفصيل، إِلاَّ أن

التفكير الاستراتيجي بشأن المنتَج سوف يظل في الواقع ذا أهمية متواصلة في هذا القسم لتحقيق التكامل بين قضايا الترويج والمكان والسعر ـ بهدف زيادة منافع الزبائن إِلىٰ الحد الأقصى. وهكذا فإن القسم الثالث، «تطبيق: إِدارة السُّوق» يدرس قضايا الإعلان، وقنوات التوزيع، والتسعير، وخدمة القيمة المضافة للزبون، والتسويق من العمل ـ إِلىٰ ـ العمل B2B، وإِدارة قوة المبيعات.

أما في الفصل المعنون: «استراتيجية الإِعلان» فيخرج بريان ستيرنثال Brian Sternthal اهتمامات مدير الإِعلان والتسويق مع النظريات النفسية المتعلقة بكيفية معالجة الناس لتلك الاتصالات واستخدامها في اتخاذ القرارات وإصدار الأحكام.

وفي فصل «تصميم قنوات السُّوق وإدارتها» تصف آن ت. كوفلان Anne T. Coughlan ولويس دبليو. شتيرن Louis W. Stern قضايا تنشأ أثناء تدفّق المنتَج من المبتكِر إِلىٰ المستخدم. ويقدِّمان أُطراً لقرارات تصميم القنوات التي ينبغي اتخاذها (مثلاً، تقليص النزاع إِلىٰ الحد الأدنى، وتيسير التنسيق بين أعضاء القنوات).

يقدِّم بحث «استراتيجيات التسعير وتكتيكاته» بقلم لاكشمان كريشنامورثي Lakshman Krishnamurthi قواعد عديدة لوضع الأَسعار. ويبين كيف أن التسعير ليس أمراً سهلاً أبداً، فيما يتعلَّق بقرار التسويق؛ بل هو مسألة استراتيجية متكاملة كأي عنصر تسويقي. أما الفصل الذي يليه بعنوان «تقييم وظيفة التسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ حقوق الزبائن» بقلم روبرت سي. بلاتبرغ Robert C. Blattberg وجاكلين توماس Jacquelin Thomas فيربط مبادئ حقوق الزبائن في الاكتساب والاحتفاظ والبيع الإضافي باستراتيجية التسويق والتجزيء والاستهداف وتسويق مزيج من المتنوعات.

ويبحث الفصل المعنون «تسويق الخدمات وخدمة الزبائن» لدون

إياكوبوشي العوامل الجوهرية التي تميِّزُ السلع والخدمات والتحديات الإِضافية لخدمات التسويق والإِدارة بعضها عن بعض. ويركِّز جيمس سي. أندرسون James C. Anderson، وجورج أس. كاربنتر George S. Carpenter، وجيمس آ. ناروس James A. Narus في بحثهم «إِدارة عروض السُّوق في أَسواق العمل» علىٰ الأعمال بوصفها زبائن وعلىٰ القضية الخاصة المتعلِّقة بإبداء مرونة، وتصنيع ما يلائم الزبائن لَتلبية حاجاتهم المختلفة. ويدرس أندريس آ. زولتنرز Andris A. Zoltners وبرابهاكانت سينها Prabhakant Sinha، وغريج آ. زولتنرز Greg A. Zoltners في بحثهم «مؤسسة البيع الناجحة» قضايا ملازمة لمؤسَّسات البيع، مثل إِنتاجية قوى المبيعات، وقياس فعالية البيع، والثقافة المؤسَّسية، وكلها تهدف إِلىٰ إرضاء الزبون.

وأخيراً يُختتم الكتاب بالفصل المعنون: «التسويق في عصر ديمقراطية المعلومات» بقلم موهانبر سوهين Mohanbir Sawhney وفيليب كوتلر Philip Kotler. لا يقصد بهذا الفصل أن يكون تنبؤاً بقدر ما هو وصفة (أي، ليس ما سيبدو عليه التسويق مستقبلاً، بل ما ينبغي أن يكون عليه التسويق في المستقبل).

نأمل أن تستمتع بوجهات النظر هذه، وأن تحرّض علىٰ القيام ببحوث مثمرة ضمن جهودك التسويقية الخاصَّة بك.

دون إياكوبوتشي
Dawn Iacobucci

القسم الأول

استراتيجية: التفكير في الزبون والسُّوق

STRATEGY: THINKING ABOUT THE CUSTOMER AND MARKETPLACE

الفصل الأَول

التجزيء والاستهداف

بريان ستيرنثال وأليس م. تايبوت

Brian Sternthal and Alic M. Tybout

يُعَدُّ التجزيء والاستهداف عنصرين جوهريين من عناصر تخطيط التسويق. يتضمَّن التجزيء تقسيم سوق الزبائن المحتملين إِلىٰ مجموعات فرعية متجانسة. ويمكن تمييز هذه المجموعات الفرعية بعضها عن بعض بدلالة أنماط سلوكها، ومواقفها، وخصائصها السكانية، ومخططها البياني النفسي، وما شابه ذلك. ويركِّز الجهد التسويقي علىٰ الهدف (الأهداف) الذي تتطابق حاجاته (حاجاتها) مع إمكانات الشركة. وقد فَصَّلت شركة أميريكاتل Amricatel عملية التجزيء والاستهداف في سوق الخدمات الهاتفية البعيدة المدى.

أَدخلت شركات النقل البعيد المدى، خلال السنوات العديدة الماضية، خدمات «الاتصال الدائم إِلىٰ جميع الأمكنة» التي تقدم للمستهلكين أجوراً منخفضة نسبياً علىٰ الاتصالات البعيدة. فشركة MCI أدخلت 321-10-10، وشركة AT & T طرحت 315-10-10 تحت اسم «هاتف الكلب المحظوظ» Lucky Dog Phone لتتيح للمستهلكين أجوراً منخفضة ثابتة علىٰ الاتصالات البعيدة المدى. كما دخلت إِلىٰ السُّوق شركات صغيرة كثيرة جداً بخدمات

اتّصالات بعيدة المدى بأسعار منخفضة. فغدا في السُّوق، نتيجة ذلك، تقلّب كبير في الأَسعار.

ومع أن العروض التي تقدّمها شركات النقل الكبرى هذه تطرح أبدالاً جذّابة للزبائن الذين يُجرون اتّصالات هاتفية بعيدة المدى ضمن الولايات المتحدة الأمريكية أَو إِلىٰ أوروبا، فإنها لم تُولِ سوى اهتمام قليل إِلىٰ أولئك الذين يُجرون اتّصالات هاتفية بعيدة المدى إِلىٰ بلدان أخرى. فمثلاً، وجود أكثر من 12 مليون إسباني أمريكي لاتيني في الولايات المتحدة يُعدُّ عدداً لا يستهان به. وللكثير منهم عائلات في المكسيك، وكوبا، وبورتوريكو، وأمريكا الجنوبية، ويجرون اتّصالات مديدة مع أسرهم وأصدقائهم في أوطانهم. وتشير الأبحاث إِلىٰ أن هؤلاء المستهلكين يريدون شركة نقل تقدِّم سعراً منخفضاً مع خدمة تحافظ علىٰ السعر الذي قبلوه في البداية.

دخلت شركة أميريكا تل السوق بالرقم 123-10-10 مستهدفة الأمريكيين اللاتينيين. وقد حدد موضعه كخدمة 10 ـ 10 يجري الانتفاع بها لدى الاتصال من الولايات المتحدة الأمريكية إِلىٰ البلدان اللاتينية لأنَّها خدمة مسعَّرة تسعيراً عادلاً غير قابل للتغيير. وكان يُعلَن عنها حصراً في برامج التلفزيون الموجهة لأمريكا اللاتينية. ومع أن ميزانية الإِعلان البالغة 1,3 مليون دولار أمريكي، وهي ميزانية تعدُّ جزءاً صغيراً من ميزانية الإنفاق علىٰ إِعلانات «الاتّصالات الدائمة إِلىٰ جميع الأمكنة» التنافسية، فقد أصبحت شركة أميريكا تل لاعباً كبيراً في فئة «الاتّصالات الدائمة إِلىٰ جميع الأمكنة» البعيدة المدى.

وفي حين أنَّه من المهل تحديد أمثلة التجزيء والاستهداف الناجحة، فإن كثيراً من المديرين يجدون القيام بهذه المهمَّة فيما يتعلَّق بمنتجاتهم أمراً مثبطاً. وأحد أسباب ذلك هو أن قائمة أُسس تجزيء السُّوق المحتملة لا نهاية لها علىٰ ما يبدو، إِضافة إِلىٰ عدم وجود ما يرشد إِلىٰ كيفية الاختيار من بين بنود هذه القائمة. فضلاً على أنَّه، عندما تتم عملية التجزيء، يتبين أن العديد من

المجموعات الفرعية، بل كلّها، تمثّل أهدافاً جذّابة، وهذا ما يجعل من الصعب اتخاذ القرار بشأن كيفيّة تركيز الموارد.

نتوجّه، في هذا الفصل، إلىٰ هذه القضايا طارحين مقاربة استراتيجية للتجزيء والاستهداف. إن حجر الزاوية لهذه الاستراتيجية هو الاعتقاد بأن أنماط الاستخدام يجب أن تهيئ نقطة الانطلاق لتجزيء السُّوق. أما العوامل الأخرى مثل العوامل الديمغرافية (العمر، الجنس، حجم الأسرة، الدخل، الثقافة)، والموضع الجغرافي، والمواقف، وأسلوب الحياة، والمنافع التي يسعى المستهلكون إلىٰ الحصول عليها من المنتجات المشمولة بفئة الصنف يمكن استخدامها لتفعيل المقاربة المبنية علىٰ الاستخدام وإثراء عمليّة التوضيع. ولدى إنجاز عملية التجزيء ينبغي اعتماد مقاربة «المسار الأقل مقاومة» حيث تُعطىٰ الأولوية إلىٰ الأهداف التي تولّد أكبر عائد بأقل استثمار.

يُبنىٰ عرض مقاربتنا حول ثلاثة مواقف متمايزة ربما يواجهها أي مدير. نبدأ بدراسة أكثر السيناريوهات شيوعاً، ألا وهو سيناريو الصنف الذي ينافِسُ حالياً ضمن فئة ما، ومن ثَم يكون ذا قاعدة من الزبائن. ثم نستكشف هل يمكن للشركات التي تفتقر إلىٰ قاعدة زبائن مُوطَّدَة في فئة ما أن تعدل الاستراتيجية الأساسية هذه. وأخيراً نفحص الموقف الذي تكون فيه الشركة والصنف كلاهما جديدين في السوق. علىٰ أيَّة حال، قبل أن نلتفت إلىٰ تفاصيل كيفيَّة التجزيء والاستهداف، ندرس مسألة كون التجزيء ضروريًا أصلاً.

لماذا التجزيء؟

يُعدُّ تجزيء السُّوق استراتيجية الملاذ الأخير. فالأصناف ربما تجتذب سوقاً أكبر مما يفعل تقسيم السُّوق إلىٰ مجموعات متجانسة ومن ثَم استهداف مجموعة واحدة، أو عددٍ من هذه المجموعات. ومع ذلك يُستخدم التجزيء

غالباً، لأن الصّنف لا يمتلك الوسائل لتمييز نفسه عن التنافس عندما يُستهدَفُ سوق الجملة. فلنتأمّل، في هذه المسارات، المقاربة التي اتبعتها شركة كويكر أوتس Quaker Oats بعد أن اشترت غاتوريد Gaturade من ستوكلي ڤان كامب Stokely Van Camp. في ذلك الوقت كان توزيع غاتوريد محصوراً في الجزء الجنوبي من البلد. وكان السؤال هو: هل كان التجزيء ضرورياً لمواءمة الفروق الجغرافية في مستويات الصّنف ومعرفة الفئة؟ ففي حين كان الجنوبيُّون علىٰ وشك تجريب غاتوريد، كانت معرفة الشماليين بهذا الصنف علىٰ وشك أن تُبنى علىٰ مشاهدة كاميرات التصوير السينمائي وهي تمسح جميع جوانب لعبة كرة القدم للمحترفين.

اُبتُكِرَت استراتيجية التجزيء الجغرافي لتُبرز مستويات استخدام الصّنف المختلفة. فقد جرى تطوير إعلانين منفصلين للولايات الشمالية والولايات الجنوبية. وتبين، في سوق اختبارية، أن الإعلانات التي خُصِّصت للجنوب لم تكن فعَّالة في ذلك الإقليم فحسب، بل كان تأثيرها في الولايات الشمالية لا يقل عن تأثير الإِعلانات التي خُصِّصت للولايات الشمالية. توحي هذه النتائج أن الإِعلانات المجزَّأة ربما تُحدث الاستجابة نفسها لدى استخدام حملة قومية للإِعلانات المخصّصة للجنوب. ولما كانت الكلفة الإعلامية لحملة قومية أدنى بكثير من كلفة سلسلة من الحملات الإقليمية، وتكاليف الإِنتاج ربما كانت أقل إذا ما استخدمت استراتيجية إبداعية واحدة، فقد استخدمت شركة كويكر Quaker حملة واحدة لتغطي البلاد كلها بدلاً من حملة مبنية علىٰ التجزيء الجغرافي.

من المحتمل وجود فروق كبيرة في استجابات المستهلكين لاستراتيجية تسويق معينة، في ظروف عديدة أُخرىٰ، وهذا ما يجعل التجزيء مناسباً. وتبرز الحاجة إِلىٰ التجزيء عندما تختلف دوافع الرجال للشراء عن دوافع النساء، وعندما يحفز الأطفال علىٰ الشراء بفضل خصائص منتَج تختلف عن الخصائص

التي تحفز البالغين، وعندما تختلف حاجات الشركات الصغيرة عن حاجات الشركات الكبيرة. ففي مثل هذه الحالات تحاول الشركات أن تعدل بين الأَصناف بفضل استهداف قطّاع أَو عدد من القطّاعات. نبدأ بحثنا بالتجزيء والاستهداف المبنيين علىٰ الاستخدام.

التجزيء والاستهداف لصنف ثابت في فئة ما

المقاربة المبنية علىٰ الاستخدام

مستخدمو الصّنف:

نقطة البدء في اختيار الأهداف لمنتجاتٍ وخدماتٍ موطّدة تتضمَّن فحص المستخدمين الحاليين. ويتوضح منطق هذا التركيز بدلالة الفهم الحالي لكيفية اتخاذ الناس قراراتهم. واستجابة لمعلومة عن صنف، يحصل المستهلكون علىٰ معرفتهم الخاصَّة المتعلّقة بصنف وينسبونها إِلىٰ المعلومات الجديدة التي تقدّمها بعض الجهود التسويقية. يوحي هذا الوصف بأنه لا بد وأن يكون المستخدمون الحاليون مركز البؤرة لأن كونهم مُستخدمين يؤهلهم لتفعيل قرائن محبّبة للصنف، ومن ثَم يصبحون مرشحين جذّابين لشراء الصّنف ثانية. ويغدو الهدف، باتباع هذه الاستراتيجية، هو زيادة استهلاك الصّنف بفضل تحفيز المُستخدِمين الحاليين علىٰ استخدامه استخداماً أكبر. يبدو أن للاحتفاظ بالزبائن لمدة طويلة أثراً إيجابياً بارزاً علىٰ الأرباح. وقد كشفت الدراسات، تحديداً، أن زيادة الاحتفاظ بخمسة بالمئة من الزبائن، يمكن أن يسفر عن زيادة مقابلة في الأرباح تقدَّر بمئة بالمئة. فمثلاً، في حالة المصارف الإقليمية، فإن الزبون المتعامل مع المصرف لمدة 20 عاماً يحقق أرباحاً أكثر بمقدار 85٪ من زبون تعامل مع المصرف لمدة عشر سنوات. وبمرور الزمن يمكن أن يأخذ الزبائن القدامى الأوفياء قروضاً لشراء سيارات، وبيوت، وغير ذلك، دونما إضافة إِلىٰ تكاليف تنمية زبون جديد. والواقع، أنَّه بسبب ارتفاع كلفة ما يكتسب حديثاً، يعد زبائن الشركات العديدة أكثر ربحاً فقط عندما تطول العلاقة بين الزبون

والشركة أكثر من سنة[1]. وعندما يكون الاحتفاظ بالزبائن الحاليين عالياً، وفرصة توسيع نطاق الاستخدام من قبل هؤلاء الزبائن قليلة، فربما تتطور استراتيجية المُستخدم الحالي إِلىٰ التركيز علىٰ اجتذاب مزيد من الناس بصورة المستخدِمين الحاليين نفسِها.

إن كفاءة التركيز علىٰ المستخدِمين يجعل منهم استراتيجية استهداف رئيسية للنمو. فقد حاولت حملة الإعلان Got Milk زيادة استهلاك الحليب من قِبل المستخدِمين الحاليين للمنتَج، وذلك عن طريق تذكيرهم بالمتاعب المقترنة بنفاد الحليب. وحاولت شركة Arm & Hammer لتنمية استخدام منتَجها من الصودا المستعملة في الخبز من قِبل المستخدِمين الحاليين بفضل الإيحاء بأن هذا المنتَج يمكن أن يكون مزيلاً للرائحة إضافة إِلىٰ كونه عنصراً من عناصر صناعة الخبز.

يعد مستوى الاستخدام، عادة، قاعدة لتشذيب استراتيجية التجزيء. من المناسب، فيما يتعلَّق بالعديد من الأَصناف، التركيز علىٰ مُستخدميها بصورة مكثَّفة أكثر من التركيز علىٰ أوسع فئات المُستخدِمين، لأن المستخدِمين للصنف بكثافة، غالباً ما يسبِّبون تفاوتاً في حصة حجم الصّنف، وهذا ما يجعلهم جديرين باهتمام خاص. فمثلاً يُستهلك 80٪ من الأَصناف الكبرى من البيرة من قِبل 20٪ من مستخدِميها. ويمثِّل الرجال بين 18 و34 نسبة متفاوتة من المستهلكين الذين يزورون محلات ماك دونالد McDonald في مناسبات عديدة أسبوعياً. يشتري المُستخدمون المسرفون لشوربة كامبل Campbell أكثر من 300 صفيحة سنوياً، وهذا يوحي باستهلاك ما يقارب صفيحة يوميًا.

وهكذا، فإن الالتزام الأول هو الاحتفاظ بالمستخدِمين الحاليين وخصوصاً المستخدمين المسرفين للصنف. وعندما يأخذ الصّنف بالتآكل يتجه الالتزام نحو إيقاف انحداره، وذلك يتضمن التركيز علىٰ المستخدِمين الحاليين. ولدى النظر في استهداف قطَّاعات أُخرى، يغدو تقييم أثر ذلك في المستخدِمين

الحاليين أمراً حاسماً. فمثلاً، واجه صنف ديوَر Dewar وغيره من أصناف الويسكي الإسكتلندية Scotch ضرورة تطوير استراتيجياتٍ لاجتذاب مستخدِمين جددٍ تقع أعمارهم بين 25 و34، لأن هؤلاء ربما يكونون مصدر نمو الفئة. ويُمكن تحقيق هذا الهدف بفضلِ الإيحاء بأن هذا الويسكي يمكن استهلاكه ممزوجاً بالصودا أو العصير كوسيلة لتلبية أذواق مَن هم في هذه الأعمار. ينبغي تقييم قابلية استمرار فعالية هذه الاستراتيجية ليس بدلالة احتمال جذبها لمَن هم من فئة العمر ما بين 25 و34 فحسب، بل أيضاً بدلالة تأثيرها في شاربي الويسكي ممن هم فوق الخامسة والأربعين من العمر، لأن هؤلاء يمثّلون أكثرية المستخدمين المسرفين الحاليين. من المهم، خصوصاً عندما يأخذ الصّنف بالتآكل، الاحتفاظ بالمستخدِمين الحاليين للصنف وللفئة.

لا يعني هذا أن علىٰ الشركة ألاّ تتخلّى أبداً عن الصّنف. إذ هناك، علىٰ أيّة حال، أسباب قاهرة تضطر الشركة لفعل ذلك. فشركة ميلر لايت بير Miller Lite Beer قامت بحملة إِعلانية شعبية واسعة لعدة سنوات تحت عنوان «أعظم مذاقاً، أقل تخمةً» هما سمة شاربي البيرة الحقيقيين. وعندما بدأت مبيعات ميلر لايت تتداعى في مطلع تسعينيات القرن العشرين لأن صورة الصّنف كانت تجتذب المستخدِمين المعتدلين الذين هم أكبر سناً من المستخدمين المسرفين من ذوي الأعمار ما بين 21 ـ 24، استعاضت شركة ميلر عن الحملة بحملة أُخرىٰ موجهة إِلىٰ هدف نقطة الدخول. لقد عُلِّلَ التخلي عن المستخدِم الحالي بفكرة أن التركيز علىٰ المستخدِمين المسرفين للفئة كان ضرورياً لعكس مسار تراجع مبيعات ميلر لايت Miller Lite.

مستخدمو الأَصناف المنافسة

عندما تكون فئة منتَج ما بطيئة النمو، يحتمل أن يكون استهداف مستخدِمي الأَصناف المنافسة عندئذ استراتيجيةً قابلة للتطبيق. يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية علىٰ مقدرة الشركة علىٰ إقناع المستهلكين بتفوق صنفها بالنسبة إلى

ما هو سائد. فمثلاً، استطاعت شركة بانتين Pantene أن توسع نصيبها في السُّوق بسرعة عن طريق عرض بصري لتفوق صنفها في جعل الشعر لامعاً. فوجد المستهلكون أن صفة «لامع» طريقة تدفعُ المرءَ إِلىٰ القول «نظيف وسهل الاستعمال».

علىٰ أية حال، لا يكفي في الغالب، تقديم مُنتَج علىٰ أنه متفوق لاجتذابِ أهداف الأَصناف المنافسة. إذ ربما يكون صنف سائد مقترناً بمنفعة ما اقتراناً قويّاً جداً بحيث تسفر ادعاءات صنف آخر مهاجم بالتفوق عليه في ما يخص هذه المنفعة عن نمو أكبر للصنف السائد، خصوصاً إذا كانت الهجمات المعاكسة التي يقوم بها الصّنف المنافس هي في الأصل لإيقاف تداعي ذلك الصّنف. إن ردود فعل كهذه ممكنة الحدوث خصوصاً عندما يُشمَل العمل الجوهري. فشركة بيرغر كينغ Burger King، علىٰ سبيل المثال، أنفقت 100 مليون دولار أمريكي لتعزيز تفوق أطعمتها المقلية علىٰ أطعمة ماك دونالد McDonald. تضمنت هذه الحملة إِعلاناً يفيد بورود ردود فعل من المستهلكين علىٰ أطعمة بيرغر كينغ المقلية أكثر إيجابية مما ورد من ردود فعلهم علىٰ أطعمة ماكدونالد، إضافة إِلىٰ الإِعلان عن تقديم عيّنات مجانية من منتَج بيرغر كينغ لأولئك الذين يذهبون إِلىٰ مطاعمهم. وكان رد ماكدونالد باختبار المذاق الخاص بها، الذي فضَّل أطعمتها المقلية علىٰ سواها، ولم يكن ذلك مفاجئاً، وزادت الشركة من نفقات إِعلانها عن منتجاتها. وكانت النتيجة أن بيرغر كينغ حقَّقت زيادة في مبيعات أطعمتها المقلية ولكن نصيبها من هذا العمل انخفض بالنسبة إلى نصيب ماكدونالد. إن تنشيط مفهوم المقالي ذات المذاق الطيب دفع، علىٰ ما يبدو، كثيراً من المستهلكين إِلىٰ التأمل في معرفتهم الخاصَّة بالموضوع الذي يتلخَّص في أن كثيراً من الناس يعتقدون أن ماكدونالد تصنع أطعمة مقلية أفضل من أطعمة بيرغر كينغ. فعزَّزت الحملة الإِعلانية هذا الاعتقاد لمصلحة منتجات ماكدونالد.

وبصورة أعم يمكن توقع حدوث رد فعل تنافسي قوي عندما يكون الهجوم علىٰ هدف المنافس وعمله الجوهري. فمثلاً، استطاعت شركة ريبوك Reebok أن تنمي عملها دراميأً بفضل صناعة أحذية رياضية من الجلد المخصص للملابس لتحقق راحة أكبر مما تحقّقه أَصناف الأحذية الرياضية المنافسة. كان الهدف الأساسي لهذه الأحذية هو «النساء» اللائي لم يكنَّ مستهدفات بالمنافسة. وعندما نجحت هذه الاستراتيجية حاولت شركة ريبوك Reebok أن تجتذب سوق الأحذية الرياضية الرجالية، وهذا ما حمل شركة نايك Nike على أن ترد علىٰ هذه الاستراتيجية بقوة دفاعاً عن هدفها وسعياً لاجتذاب مستخدمي أحذية ريبوك Reebok.

الذين لا يستخدمون الفئات

عندما لا يمثِّل استهلاك مستخدمي الصّنف الحالي فرصة للنمو قابلة للحياة بسبب الإشباع، أَو عندما تكون فرصة الإغارة علىٰ أهداف المنافسين متواضعة، يغدو من المناسب تحليل الفرصة التي يقدّمها اللامستخدمون للفئة الجذّابون. يتألَّف أحد قطاعات اللامُستخدِمين الذي يتعهد بدراسة الأمر من أولئك الذين يدخلون الفئة لأول مَرَّة. والهدف، عندئذ، هو اجتذاب هدف نقطة الدخول هذا إِلىٰ صنفك.

نقطة الدخول

في الساعة 58: 1 بعد ظهر الأربعاء في الخامس من أيار (مايو) وُلِدَتْ زبونة في مشفى Luke’s Episcopal Hospital في شارع Houston. اسمها أليسا جي. نيديل Alyssa J. Nedell. ولدى عودتها إِلىٰ بيتها بعد ثلاثة أيام كانت بعض أكبر شركات التسويق في أمريكا تُلاحقها بعيّنات، وقسائم وثياب منوعة مجانية. فقد راود الأمل شركة بروكتر وغامبل Procter and Gamble في أن يربح صنفها من البامبرز المعركة من أجل كَفَلِ أليسا. وقدَّمت شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson عينة صغيرة من منتجاتها من صابون الأطفال.

وأرسلت شركة بريستول مايرز سكويب .Bristol-Meyers Squibb Co شيئاً مما تصنع من غذاء الأطفال Enfamil[2].

هناك أشخاص غير مُستخدِمين للعديد من فئات المنتجات ممن يُحتمل دخولهم هذه الفئة أو تلك بالتزامن مع مرحلة ما من مراحل الحياة أو مع حدث ما من أحداث الحياة. والفكرة التي تبرز أهمية استراتيجية «نقطة الدخول» هي (1) تعيين من سيدخل الفئة؛ (2) وتحديد زمن الدخول المحتمل؛ و(3) توجيه استهلاكهم نحو صنفك. وتعد استراتيجية «نقطة الدخول» مشابهة لاستراتيجية «المتحرك الأول»، بيد أنَّه هنا يكون المُستخدِم جديداً علىٰ الفئة بدلاً من كون المنتَج جديداً علىٰ السُّوق.

لقد استخدم منتجو أغذية الأطفال، والحفاضات التي تمّ التخلّص منها بعد الاستعمال استراتيجية «نقطة الدخول» منذ زمن طويل لتنمية امتيازاتها وحقوقها. يجري تحديد اللواتي سوف يصبحن أمهات قبل أن يلدن، ويُزَوَّدن بمعلومات عن المنتجات. كما يُزَوِّد المنتِجون أطباءَ الأطفال بمعلومات مفصَّلة عن منتجاتهم لتعزيز فرص قيام هؤلاء الأطباء بتوصية الأمهات الحاليات والمُقبلات باستخدام أصناف هذه الشركات وفئاتها. وتقدم عيّنات مجانية للأمهات بعد الولادة أملاً في أن استخدام المستهلكين للصنف عند نقطة الدخول ربما يجعل منهم مُستخدِمين أوفياء لهذا الصنف.

تُعَدُّ استراتيجية «نقطة الدخول» جذَّابة بوجه خاص لدى وجود ظرفين: العامل الأول هو مستوى اختراق الصنف للسوق؛ أي النسبة المئوية لمُستخدِمي الفئة الذين استخدموا الصّنف خلال مدة معينة (وتكون عادة سنة، رغم أن هذه المدة تغيَّر بتغيّر مُدَدِ الشراء البينية). فشركة تايد Tide، علىٰ سبيل المثال تحقِّق اختراقاً يقدَّر بـ 90٪ سنوياً، وهذا يعني أن من بين كل 10 زبائن استخدموا منظفاً طوال سنة واحدة يكون أكثر من 9 اشتروا تايد مرَّة واحدة علىٰ الأقل خلال تلك المدة. وعندما يكون الاختراق منخفضاً، يمكن، عندها، أن يُنمِّي

التركيز على إيجاد عدد من الناس يستخدمون الصنف امتياز ذلك الصّنف.

فلنتأمل شركة نيتزيرو Netzero، التي كانت داخلاً جديداً في عمل الوصول عبر الإنترنت عام 1998. لقد لاحظت شركة نيتزيرو أنّه في حين كانت شركة AOL وكومبيوسيرف Compuserve وغيرهما من الشركات الأُخرى تقدِّم خدمات الوصول عبر الإنترنت، لم يكن أي من عروضها هذه مُصَمَّماً لمخاطبة اهتمامات المُستخدِمين للمرة الأولى الذين ربما يُحبَطون أمام رسوم الاكتتاب التي يطلبها العديد من باعة خدمة الوصول عبر الإنترنت. ورداً على ذلك أوجدت شركة نيتزيرو نموذجاً من العمل يتيح للمستهلكين الوصول إلى الإنترنت مجاناً مقابل السماح لها بعرض إِعلاناتها على شاشة الإنترنت عندما يكون خطهم مفتوحاً.

والشرط الثاني اللازم لجعل «نقطة الدخول» استراتيجية قابلة للتطبيق، هو وجود ولاء عال للصنف، أي، مقدرة على الاحتفاظ بالذين اجتذبهم الصّنف. وتُعَدُّ هذه القضية هي التحدي الطويل الأمد الذي ستواجهه شركة نيتزيرو Netzero. ويمكن تحقيق مثل هذا الولاء بفضل تقديم حوافز مالية للمستهلكين لتعزيز استخدام صنفهم، كما تفعل الخطوط الجوية مع برامج الولاء العائدة إليها، أَو بفضل تقديم منتَج متفوق في أبعاد مهمة في نظر المستهلكين.

يتضمَّن استهداف «نقطة الدخول»، عادة، تضييق الهدف لأولئك المُستخدِمين الداخلين إِلى السُّوق. وعندما يُقَدَّرُ أن الهدف قد أصبح ضيقاً جداً، يمكن، عندها، نشر نقطة الدخول بالترابط مع استراتيجيات استهداف أُخرى كالاحتفاظ بالمُستخدِمين الحاليين. ويمكن استخدامها من قِبَل رُوَّاد الفئة أَو أتباعها.

إن بعض المنتجات لها نقاط دخول عديدة؛ ففيما يتعلَّق بطعام الأطفال، مثلاً، يمكن أن تتضمَّن أهداف نقطة الدخول الأُسر التي جاءها مواليد جُدد، حيث يكون المستخدمون أطفالاً أَو كباراً لاستعمالاتهم الخاصة. ومن الطبيعي

تقسيم السُّوق في مثل هذه الأمثلة؛ لأن دوافع الاستهلاك تختلف بين استراتيجيات نقطة الدخول.

تعزيز الفئة: هنالك مقاربة أُخرى لاجتذاب غير المُستخدِمين للفئة تتضمَّن عملية تعزيز الفئة. فخلافاً لأهداف نقطة الدخول، حيث يمكن أن يدخل المستهلكون الفئةَ عند نقطة ما، تركِّز عملية تعزيز الفئة علىٰ الأفراد الذين لا يهتمون باستخدام الفئة التي ينتمي إليها الصّنف. إذ يمكن أن تتألَّف المجموعات المستهدفة ممن لا يستخدمون الفئة أَو ممن يستخدمونها ولكن ليس للغاية التي في ذهن الشركة. إن الغاية من تعزيز الفئة هي إقناع الذين يفكِّرون في تحقيق بعض الأهداف بفضل استخدام فئة دون أُخرى. وتكون عملية تعزيز الفئة استراتيجية مناسبة عندما لا يكون هناك إشباع بالفئة، وعندما يكون لدى الشركة وسيلة تعتقد أنَّها ناجحة في توجيه ما تولده الفئة من طلب علىٰ صنفها.

يمكن ألا تكون الفئة مشبعة في ظروف متنوعة، كأن تكون الفئة جديدة، مثلاً، كما كانت حال البيرة الخفيفة في سبعينيات القرن العشرين، وحال اللبن الخاثر في ثمانينياته، والمشروبات الرياضيَّة في تسعينياته. في هذه الحالات، أدَّى نشر المعلومات عن الفئة إِلىٰ زيادة استهلاكها. ولكن ربما يكون هناك نقص في الإشباع في فئة ناضجة فقدت قاعدة مستهلكيها. فعلىٰ سبيل المثال، بلغ استهلاك القهوة لكل فرد في تسعينيات القرن العشرين قرابة 65٪ من المستوى الذي بلغه عام 1960، ذلك لأن جيل الشباب في التسعينيات أقل احتساء للقهوة من الأجيال السابقة. أَو ربما يعزى النقص في الإشباع إِلىٰ إخفاق الزبائن في إدراك المشكلة التي تكون تلك الفئة علاجاً لها. تنشأ هذه الحالات غالباً في الميدان الصيدلاني حيث لا يدرك المستهلكون في غالب الأحيان اكتئابهم، وحالات الغدة الدرقية، وما شابه ذلك، ومن ثَم فهم لا يحثون أطباءهم علىٰ وصف المنتجات (المحظورة إِلاَّ بوصفة طبية) المتوافرة لعلاج هذه الحالات. وأخيراً، يمكن النظر إِلىٰ مبيعات الفئات حسب تقلبات

الفُصُول مثل صلصة اللحم المشوي، أَو قطع الشوكولاته علىٰ أنَّها غير مشبعة في غير مواسمها.

هنالك وسائل متنوعة لتوجيه الطلب الذي تولده عملية تعزيز الفئة علىٰ صنف الشركة. أكثر هذه الوسائل شيوعاً هي الافتراض بأن اجتذاب الأصناف لمبيعات الفئة يتناسب مع أسهمها في السُّوق. وهكذا تكون الأَصناف المشتركة في تعزيز الفئة هي الأَصناف الرائدة في السُّوق. علىٰ أيَّة حال، ليست الرّيادة في حصة السُّوق سوى وسيلة من وسائل توجيه طلب الفئة إِلىٰ صنف معين. وفي حال غياب ريادة السُّوق، يمكن أن تلجأ الشركات التي تتمتع بقوى مبيعات قوية إِلىٰ استخدام الإِعلان لتعزيز الفئة وقوة مبيعاتها لتوجيه هذا الطلب إِلىٰ صنف الشركة.

من المهم، لدى اتباع استراتيجية استهداف تعزيز الفئة، أن يراقب المنافسون المقيمون عند طرف السُّوق، أن الأرباح الفائقة التي ترافق نمو الصنف السريع ربما تجذب هذه الشركات المنافسة إِلىٰ الفئة. وعندها يكون الإنفاق مناسباً لدعم نمو الصّنف والفئة كليهما. وهكذا فإن غاتوريد Gatorade ربما يخصِّص دولارات لإعلام الناس بالسبب الذي يدعوهم لتناول مشروب رياضي، أما فيما يتعلَّق بعرض الكوكا Coke والبيبسي Pepsi لأَصناف بديلة من المشروب الرياضي، فإن مبيعات الصّنف يكون عملاً ذكياً أيضاً. وعندما يُخطط لتعزيز الفئة والصّنف كليهما، فلا بد من استراتيجيتين منفصلتين لتجنّب إرباك المستهلكين.

من العقبات الكبرى أمام طرح استراتيجية تعزيز فئة ما الافتقار إِلىٰ الثقة بكون الطلب ضمن هذه الفئة مشبعاً. إن ثلاثين بالمئة من الناس اشتروا ماكينات الحلاقة الكهربائية، فهل هذه الفئة مشبعة، أم لا؟ وثلثا الذين يعانون من الاكتئاب، والمقدر عددهم بمليون نسمة، يستخدمون أدوية مضادة للاكتئاب، فهل هذه الفئة مشبعة، أم أن هناك فرصة لتعزيز الفئة؟ تستفيد قضية تقييم

مستوى الإشباع من المعطيات التجريبية التي تكشف أسباب إخفاق الناس في استخدام فئة ما. وتكون آفاق نجاح تعزيز فئة ما أكبر بكثير، إذا ما بيَّن البحث أن ما عاق نمو الفئة هو الافتقار إِلىٰ إدراك منافع الفئة أكثر مما هو النزعة السلبية تجاه الفئة. وإذا ما استخدم المستهلكون فئة ذات مرَّة ولم يعودوا إِلىٰ استخدامها، فإن ذلك يعد آفاقاً فقيرة لعملية تعزيز الفئة ما لم تكن قد ظهرت أنباء حول الفئة منذ استخدامهم للمنتَج. فمثلاً جعْل الكبار يشربون الحليب أَو يأكلون زبدة الفول السوداني تُعدُّ مسألة آفاق نجاحها محدودة ما لم تكن هناك معلومات حول المنتجات غير المعروفة للهدف. إضافة إِلىٰ أنَّه يمكن التمتّع ببعد النظر فيما يتعلَّق بمدى الإشباع وملاءمة تعزيز الفئة، كما سنبحث فيما بعد، عن طريق تقييم كيفية أداء الصّنف بالنسبة إلى كيفية أداء الفئة.

هناك مناسبات تستخدم الشركة فيها «تعزيز الفئة» و«نقطة الدخول» معاً لاجتذاب الزبائن. يُعدُّ صنف نوريلكو Norelco صنفاً رائداً يتمتع بـ 50٪ من حصة السُّوق في فئة ماكينات الحلاقة الكهربائية التي بلغت قيمتها 400 مليون دولار. المستخدمون التقليديُّون لماكينات الحلاقة الكهربائية هم مَن في الخامسة والثلاثين وما فوق من الرجال. ففي حين تستهدف نوريلكو Norelco هؤلاء المستخدمين، فإنَّهم أيضاً يدعمون تعزيز استخدام ماكينات الحلاقة الكهربائية. وهذا يستدعي بذل جهود لاجتذاب مستهلكي «نقطة الدخول» عن طريق استهداف الذين يشرعون بالحلاقة للمرة الأولى؛ والذين يكونون في طور اتخاذ القرار بشأن ما إذا كانوا سيستخدمون شفرة أَو ماكينة حلاقة كهربائية. واستهداف من تجاوز الخمسين من العمر الذين يستمتعون بحلاقات مريحة بالشفرة بسبب كون جلودهم أكثر جفافاً، وهو أمر طبيعي يرافق التقدّم في السنّ.

تحليل الأَصناف المنافسة

لقد تركز تحليل هذه النقطة علىٰ استخدام المستهلكين للصنف وللفئة التي ينتمي إليها الصّنف كأساس لاستراتيجية الاستهداف. ولدى تطوير

استراتيجية الاستهداف لا بد من الاهتمام بكيفيَّة استجابة المستهلكين علىٰ الأَصناف المنافسة. ويتم هذا التحليل، نموذجيًّا، بفضل مقارنة أداء الصّنف تجاه هدف معين مع أداء الفئة تجاه الهدف ذاته. إننا نشرح هذا التحليل في سياق التجزيء الجغرافي، مع أنَّه ينطبق كذلك علىٰ أنواع أُخرى من التجزيء.

عندما يكون لشركةٍ توزيعٌ في مناطق متعددة من البلد، يمكنها ابتكار مؤشر تنمية للصنف [brand development index (BDI)]. ويحسب هذا المؤشر بتقسيم مبيعات الصّنف لكل فرد في إقليم معين علىٰ مبيعات الصّنف لكل فرد في البلد كله، ثم تضرب النتيجة بـ 100. والمؤشر BDI الذي يكون تحت المئة يُعدُّ منخفضاً، في حين يعد المؤشِّر فوق المئة عالياً. فعلىٰ سبيل المثال، إذا كانت مبيعات التايد Tide لكل فرد في شيكاغو Chicago 250 دولار أمريكياً سنوياً، في حين كانت في البلد كله 125 دولاراً أمريكياً، فإن مؤشِّر BDI لشيكاغو هو: (100 × 250/125) 200. وهكذا يمكن تقسيم الأقاليم إِلىٰ مناطق ذات مؤشِّر BDI منخفض، ومناطق ذات مؤشِّر BDI عال. ومن ثُم يمكن أن تُعَدَّ شيكاغو سوقاً فيه أداء التايد Tide قويّ نسبياً (فهي ذات مؤشِّر BDI عال). ويمكن إجراء تحليل مماثل علىٰ صعيد الفئة واستخراج مؤشر تنمية الفئة [Category development index (CDI)]. يتطلب تحليل الفئة دراسات لمبيعات الفئة لكل فرد في إقليم ما بالنسبة إلى مبيعات الفئة لكل فرد في البلد كله. وهذا الحساب يسمح بتعيين المناطق ذات CDI المنخفض أَو CDI العالي.

يُعَدُّ نتاج هذا التحليل، التصنيف الرباعي المبين في الشكل 1 ـ 1 قاعدةً مفيدة لتصميم الاستراتيجية. فالمناطق التي يبدي فيها الصنف والفئة كلاهما مؤشرات عالية، يكون أول مسار يُتَّخذ في العمل، نموذجيًّا، هو المحافظة علىٰ الطلب. ويمكن لإشباع السُّوق أن يبدأ، أما إنفاق الاستثمار فربما لا يُضمن.

علىٰ أية حال، من الممكن أن يغزو الصّنف ذو الـ BDI العالي المناطقَ ذات الـ CDI العالي إذا كانت حصة الصّنف في السُّوق مُنخفضة. وبدلاً من ذلك، يمكن لاستراتيجية «نقطة الدخول» أن تكون ممكنة إذا كان اختراق السُّوق منخفضاً والولاء عالياً. يوحي الـ CDI المنخفض والـ BDI المرتفع بوجود فرصة لتعزيز الاستراتيجية. ولا بدّ من التحذير هنا لضمان ما يلي: (1) أن السُّوق ليس مشبعاً و(2) توافر ريادة حصة السُّوق أَو أية وسيلة أُخرىٰ من وسائل توجيه الطلب المتولد علىٰ الفئة إلىٰ الصّنف. وربما توجد في الحالات التي يكون فيها CDI عالياً وBDI منخفضاً فرصة لتنمية الصّنف. وهنا يمكن اختراق السُّوق إذا كان للصنف نقطة خلاف بالنسبة إلى الأصناف المنافسة حول أبعاد تهم المستهلكين. وأخيراً، عندما يكون CDI وBDI منخفضين، يمكن عندها تعزيز الاستراتيجية، مع أن المقاربة القانونية هنا ربما لا تدعم الصّنف.

الشكل 1 ـ 1

نمو الصّنف والفئة

CDI \ BDI	عالي	منخفض
عالي	المحافظة على نقطة الدخول	التغلغل في السوق
منخفض	بناء الفئة	؟

خلاصة:

يمثِّل الشكل 1 ـ 2 تخطيطياً الإجراءات التي بحثناها فيما يتعلَّق بالتجزيء والاستهداف المبنيين على الاستخدام. إذ تمثِّل استراتيجيات الاستهداف من القمة إلى القاعدة تقدماً من تلك التي تتضمّن مجازفة قليلة وعائداً متواضعاً، إلى تلك التي تتضمَّن مجازفة كبيرة وعائداً كبيراً. وفيما يتعلَّق بالاهتمامات المتنامية فإن منطلق الاستهداف هو المستخدم الحالي للصنف. ويمكن تحقيق نمو عن طريق محاولة اجتذاب مزيد من الاستعمال من قِبل كل فرد، أَو اجتذاب مزيد من الزبائن كالذين يستخدمون صنفك حالياً. وبعد ذلك، يمكن أن يكون من المناسب دراسة نقطة الميزة بالنسبة إلى الأصناف المنافسة لاجتذاب مستخدمين للفئة ممن لا يستخدمون صنفك. ولدى مهاجمة الأَصناف المنافسة، فإن التحليل يحتاج إلى مقدرة الأَصناف المنافسة على الانتقام ودوافعها إليه.

الشكل 1 ـ 2

تجزيء واستهداف مبنيان على الاستخدام

مستخدمو الصنف

هل المستخدمون الحاليون غير مشبعين؟

نعم

بالمستخدمين الحاليين اكثر؟
أم بأمثال المستخدمين اكثر؟

لا

هل يمكن جذب مستخدمي السلع المنافسة؟

لا

هل غير المستخدمين قابلون للنمو؟

هل يحتل الصنف المرتبة الأولى في فئة؟
هل الفئة غير مشبعة؟

لا

هل للصنف درجة عالية من وفاء الزبائن
ودرجة منخفضة عن الانتشار؟

نعم

بناء الفئة

نعم

استهداف نقطة الدخول

السلع المنافسة عند حافة السوق؟

نعم

هل الهدف كبير؟

لا

وما أن تستهلك فرص المستخدمين الحاليين حتى يتحول التركيز إِلىٰ غير المستخدمين. ولا يعني هذا التحوّل، من ناحية نموذجية، التخلي عن الدعم التسويقي للمستخدمين الحاليين؛ إذ غالباً ما تطبّق استراتيجية التجزيء بحيث يقدم الدعم للمستخدمين الحاليين ولغير المستخدمين علىٰ حد سواء. وتكون استراتيجية تعزيز الفئة جذَّابة عندما يُعتَقَدُ أن الفئة غير مشبعة وأن الشركة مصنَّفة في الدرجة الأولى أَو أن لدى الشركة وسائل أُخرى لتوجيه الطلب المتولِّد إِلىٰ صنفها. وعندما تكون هناك أصناف منافسة علىٰ وشك دخول السُّوق، فلا بدّ من الاهتمام بدعم الصّنف وعملية تعزيز الفئة بجهود منفصلة. وتكون استراتيجية نقطة الدخول مناسبة عندما تتمتع الشركة بدرجة عالية من الولاء للصنف، ويكون لديها في الوقت نفسه اختراق فئة متواضع (أي، تجربة قليلة للصنف من قِبَل مستخدمي الفئة). وعندما تكون المحصلة المحتملة لهذه الاستراتيجية محدودة، لا بدّ من دراسة دعم المستخدمين الحاليين ومستهلكي نقطة الدخول.

توظيف متلازمات الاستخدام في التجزيء

يُعَدُّ استخدام الصّنف واستخدام الفئة قاعدتين أوليتين لاستراتيجية التجزيء والاستهداف. ولكن لجعل الاستراتيجية قابلة للتطبيق العملي، فمن المعين تعرّف العوامل التي تختلف مع الاستخدام اختلافاً مشتركاً أَو التي تتلازم معه. فمتلازمات الاستخدام الديمغرافية تحدّد مَن يستخدم الفئة والأَصناف المتنوعة وترشد إِلىٰ اختيار المكان الذي ينبغي توزيع المنتَج فيه والمكان الذي ينبغي الإِعلان عنه فيه. وفيما يتعلَّق بمنتجات المستهلكين التي تتضمّن شراء متكرراً، يجري تيسير عملية تحديد الأهداف بفضل وجود معطيات مسْحٍ تصف الاستهلاك. وتقوم بعض شركات الخدمات مثل مكتب سايمونز لبحوث السُّوق Simmons Market Research Bureau بإجراء مسح علىٰ نطاق واسع لجمع معطيات تتيح للاستراتيجيين تقدير مدى الفئة، والصّنف، واستخدام وسائل

الإِعلام، المصنَّفة مبدئياً بموجب معطيات المستهلكين الديمغرافية. وتستخدم هذه المعلومات لوصف الصورة الديمغرافية للمستهلكين المسرفين والمتوسطين والمُقلِّين في استخدامهم للفئات المختلفة، وصورة المستهلكين الذين يستخدمون أَصناف الشركة والأَصناف المنافسة، إضافة إِلىٰ صورة الجماعات ذات العادات الاستهلاكية الوسيطة.

تسهم بعض متلازمات الاستخدام في إيجاد تبصُّرٍ بدوافع المشترين. وفيما يتعلَّق بمتلازمات مثل عمر المستخدمين، والطبقة الاجتماعية، والجنس، تنشأ البصيرة هذه مباشرة من معرفة صورة الصّنف أَو الفئة المنعكسة علىٰ هذه العوامل. أما فيما يتعلَّق بمتلازمات أُخرى مثل الصورة البيانية النفسية التي تبين أنشطة المشترين، واهتماماتهم، وآرائهم، فلا بدّ من إدارة البنود المتعلِّقة بالعادات.

العمر

العمر هو أكثر المتحولات استخداماً في التجزيء. توصف الأهداف عادة بدلالة فئات العمر المستخدمة في الإحصاء بغية وضع الخطط للسكان. وتشمل فئات العمر هذه 20 ـ 24، 25 ـ 29، 30 ـ 34، وهكذا. ففي حين يستخدم العمر لأنه مؤشر علىٰ استخدام المنتَج والصّنف، فإن الفهم الحالي لكيفية تأثير العمر في استجابات المستهلكين يُعَدُّ ذا قيمة بالغة في تقرير كون التجزيء مُسَوَّغاً أم لا.

وكلما تقدم النمو المعرفي لدى الطفل، تغيَّرت استجابته وردود فعله علىٰ الإِعلان. فالأطفال دون السادسة تكون قدراتهم علىٰ المعالجة محدودة؛ إذ إن غياب المعرفة السالفة يجعل من الصعب عليهم شرح المعلومات التي يتلقونها أَو استرجاع المعلومات التي عالجوها سابقاً. وفي الوقت نفسه، يؤدي غياب المعرفة إِلىٰ جعل ذاكرة الطفل أرضاً خصبة للتعلم عن ظهر قلب حتى لو بدون

فهم، وإلىٰ القدرة علىٰ التذكّر الحرفي. وهكذا يبدي الأطفال الصغار مقدرة علىٰ استعادة المعلومات عن المنتَج كلمة كلمة. إضافة إلىٰ أن الأطفال يكتسبون المعلومات ذات الأُسس القصصيَّة. ومثل هذه المعلومات تتَّخذ أسلوب معضلة أَو غاية، في سلسلة من الحلقات ومن ثم نتيجة[3].

يمثِّل البالغون الكبار في السن قطَّاعاً آخر من العمر، وهم يؤلّفون جزءاً كبيراً من السكان، بما في ذلك الأغنياء. ومع تآكل فسحة الحياة لديهم بسبب التقاعد، وموت الأزواج، والأقران، فإن الكبار في السن يعتمدون علىٰ وسائل الإِعلام للحصول علىٰ المعلومات اعتماداً أكبر بكثير من أقرانهم الأصغر سناً. ومع ذلك، لا يكرَّس اهتمامٌ تسويقي لجذبهم إِلاَّ قليلاً، ما خلا بعض الاستثناءات المتعلقة بالمنتجات المخصّصة للكبار. والواقع أن أكثر خطط التسويق لا تشمل سوى من هم في التاسعة والأربعين وما دون.

حتى عندما يصور الإِعلان الكبار في السن، فإن التوجه لا يعني، في غالب الأحيان، فهماً للمستهلك المتقدِّم في السن، إذ يعاملون وكأنَّه لا يوجد سوى قطّاع واحد من الكبار. لا تنجم هذه الممارسة مع المعطيات التي توحي بأن معرفة من هم دون الخامسة والسبعين وأساليب حياتهم تختلف تماماً عن معرفة من أهم أكبر سناً وأساليب حياتهم. فالكبار ممن هم دون الخامسة والسبعين يرون أنفسهم أحسن صحّة وأصغر سنّاً مما يراهم من هم أصغر منهم. إن الإِدراك النموذجي للذات لدى الكبار هو أنهم أصغر بعشر سنوات إِلىٰ خمس عشرة سنة من عمرهم الزمني الحقيقي. ومن مضامين هذه الملاحظة هو أنَّه لدى عمل إِعلان موجَّه لأبناء السبعين مثلاً، فإن الإِعلان يكون أبلغ أثراً إذا أظهر شخصاً في الخامسة والخمسين بدلاً من أن يظهر شخصاً في السبعين.

إن الحكمة القائلة بأن قدرة الكبار علىٰ تذكّر المعلومات تضعف، لم تعزّز بدليل. بل أظهرت الاكتشافات أن الكبار يحتفظون بكفاءة في الأعمال التي تعلّموها سابقاً، ويعانون من عجز، مبدئياً، إذا ما كانت الأعمال تتطلَّب

مهارات لم يكتسبوها في حياتهم المبكرة. فمثلاً، يقضي الكبار اليوم وقتاً عصيباً عندما يوظف الإعلان التلفزيوني لقطات سريعة ـ انتقالاً سريعاً من مشهد إلىٰ مشهد. إضافة إلىٰ أن محدودية التعلُّم التي تحدث عادة، لا تبدأ إلاَّ في عمر الخامسة والستين، ولكن، هناك، مع ذلك، تناقص في مقدرة التعلُّم تبدو أكثر وضوحاً بعد الخامسة والأربعين من العمر.

الطبقة الاجتماعية

إن توفر المعلومات الديمغرافية، وخصوصاً التحصيل الثقافي للهدف، يمكن أن يستخدم في تحديد معالم الطبقة الاجتماعية. يُعَدُّ هذا العامل مهمًّا في عملية التجزيء؛ إذ هناك دليل علىٰ أن الطبقات الاجتماعية تختلف في أنماط استراتيجيات التسويق التي من المحتمل أن يستجيبوا لها.

فالأثرياء وذوو المراتب العليا يُقَدّرون الفرادة والتفرّد. والمعلومة التي تؤكِّد كيفية تعزيز الصنف لمشاعر التفرّد لدى المرء، يمكن أن توجّه بصورة خاصة إِلىٰ الأثرياء. وهكذا فهم راغبون، أكثر من مجموعات الطبقات الاجتماعية الأُخرى، في تجريب الأَصناف غير المعروفة. أما أبناء الطبقة المتوسطة فيثمِّنون الأناقة والتنظيم. فإذا ما أظهر الإِعلان، بصورة مقنعة، أن المنتج يحقِّق هذه الغايات، فإنَّه يجد لديهم قبولاً حسناً. أما الأقل ثراء فإنَّهم يثمّنون «الوظيفية» ويعتقدون أن الحظ مسألة حاسمة في النجاح. فهم يعتمدون علىٰ الأَصناف الكبرى أكثر من اعتماد الطبقات الاجتماعية الأُخرى عليها، ربما لأنهم يفتقرون إِلىٰ الثقة بمقدرتهم علىٰ اختيار الأَصناف المناسبة.

غالباً ما ينخرط الأثرياء وذوو المراتب العليا في استهلاك أَصناف منخفضة المستوى؛ إذ يتسوّقون من Saks Fifth Avenue وKmart أيضاً. وبالمقابل يحصر أبناء الطبقات الدُّنيا استهلاكهم في المنتجات والخدمات ذات المستوى المنخفض. إن عدم التماثل هذا في سلوك الطبقات الاجتماعية ربما يعلّل سبب

الجهود التسويقية القليلة المركّزة علىٰ المستهلكين من الطبقات الدنيا: فهناك أيضاً سوق لهذه المنتجات بين الأفراد الأعلىٰ مستوى، ومن ثَم يستخدم تسويق هذه المنتجات بالجملة.

لا تعني هذه الملاحظات أن أبناء الطبقات الدنيا يُحجمون عن شراء منتجات ثمينة؛ فبعض أبناء هذه الطبقات لديهم دخل قابل للصرف أكثر من المستهلكين من الطبقات العليا. يحدث هذا الامتياز ضمن الطبقة لأن أبناء الطبقات الدنيا يخفِّضون إنفاقهم من أجل السكن والأَنشطة المتعلّقة بأسلوب الحياة، بالنسبة إلى نظرائهم من أبناء الطبقات العليا. ونتيجة لذلك، يكون لدى المستهلكين من الطبقات الدنيا دخل لشراء مواد غالية الثمن. ويفعلون الشيء ذاته، غالباً، فيما يتعلَّق بالفئات التي تمثِّل تطلعاتهم. فمثلاً كانوا سبَّاقين لشراء أجهزة التلفاز الملونة.

يمكن تطبيق مفاهيم الطبقة الاجتماعية ليس فقط علىٰ المستهلكين، بل أيضاً علىٰ المنتجات. فالمنتجات الوفيرة والمستخدَمة بكميات كبيرة ولكنَّها تفتقر إِلىٰ القُوَّة والفعّالية تُعَدُّ أدنى مرتبةً من تلك التي تُستهلك بكميَّات قليلة، ولكنَّها أكثر قوة وفعَّالية، وفيما يتعلَّق بالمشروبات، فمثلاً، تُعَدُّ المسكرات المعطّرة والشامبانيا أعلىٰ رتبة، في حين تُعَدُّ البيرة أدنى رتبة. يحتاج الإِعلان دراسة الطبقة الاجتماعية للمُستخدِم ولفئة المنتج كذلك لإِنتاج رسالة مُقنعة[4].

الجنس

هنالك دليل قوي علىٰ أن الرجال والنساء يختلفون في كيفية الاستجابة للرسائل المقنعة. فالنساء ينزعن إِلىٰ التباطؤ في اتخاذ القرار، إذ يُبْدين شكوكاً أكبر حول قراراتهن، كما أنَّهن أكثر قابلية للإغراء. يُظنُّ أن هذه النتائج تعبِّر عن الفروق بين الكيفيَّة التي يعالج بها الرجال المعلومات ويتخذون القرارات، والكيفيَّة التي تتبعها النسوة. وربما يكون التكيُّف الاجتماعي الخاص بكل جنس

سبباً لظهور هذه الفروق. ويعتقد من ناحية أُخرى أن ذلك يعود إِلىٰ أسباب بيولوجية.

تُشَجَّعُ النسوة علىٰ أن يكنّ اجتماعيات، وهذا يتضمّن الاهتمام بالذات وبالغير لدى اتخاذ القرار. وبالمقابل يميل الرجال إِلىٰ أن يكونوا عوامل فعَّالة، وهذا يستدعي التعبير عن الذات والتوجّه بالأهداف. ويتأتى الدعم لمثل هذه الخصائص من دراسات واسعة التنوّع. لقد لوحظ أثناء تقصّي أنشطة الأطفال أنه يطلب من الأولاد، دائماً، الذهاب إِلىٰ المحل التجاري أَو القيام بأي نشاط آخر يتطلَّب منهم التوجُّه بالهدف. أما البنات فغالباً ما يُكَلَّفْنَ بمهام تتطلَّب منهن التنسيق مع بقية أعضاء الأسرة أَو الاجتياز إِلىٰ الهدف من بينهم، وهذا يعزز نمو مهاراتهن في التكيف مع المجتمع. وبالمثل، نجد في لعبة «الوالد ـ والولد» كتلك التي تتضمّن حل الألغاز أن الفتيان يتركون لإنجاز جزء من الأحجية بأنفسهم، وهذا يعزِّز نمو قوتهم، في حين أَن الأحجية تحل بالتعاون بين الفتيات والوالدين معاً، وهذا يعزِّز مهارات الفتيات في التكيُّف الاجتماعي. وغالباً ما تكون التعليمات التي تعطى للإناث محدَّدة بالمهمة (ضعي الكلاب مع الكلاب، والقطط مع القطط)، في حين أن التعليمات التي تُعطى للذكور، تكون أكثر عمومية (ضع الأشياء التي تشترك بخصائص معينة، معاً). ربما تكون التعليمات العامَّة أكثر نفعاً من الخاصة لدى محاولة تحقيق أهداف أبعد من السياق الفوري، ومن ثَم فهي تعزِّز القوة الذاتية. وأخيراً، لدى تقييم كلام البالغين، تبيَّن أن النساء يَمِلْن إِلىٰ إظهار تكيّف اجتماعي بفضل التعبير عن الاهتمام بالآخرين، وبالذات أيضاً. أما استجابات الذكور فتميل إِلىٰ أن تكون أكثر توجهاً نحو تحقيق أهدافهم الخاصَّة. ففي حين تتساءل المرأة: «أليس الجو حاراً هنا؟»، يقول الرجل: «شغِّلوا المكيّف!!».

يبدو أن التركيز المجتمعي يحث النساء علىٰ التفكير في الذات وفي الآخرين لدى اتخاذ القرار. إن تطبيق التكيُّف الاجتماعي علىٰ مهمة معالجة

المعلومات يتجلّى بفضل ميل الإناث إِلىٰ أن يكن معالجاتٍ للمعلومات المتباينة أكثر تفصيلاً ودقة من الرجال. ويتجلّىٰ هذا الفرق فيٰ الاحتمال الأكبر لدى الإناث في معالجة معلومة الرسالة المشتملة علىٰ أنماط مختلفة من منافع المنتج. أما قوة الذكور، فغالباً ما تحفزهم علىٰ التركيز علىٰ المعلومة التي يشعرون بأنّها حاسمة في اتخاذ القرار. وهذه المقاربة ربما تتجلّى في تركيزهم الأكبر علىٰ منفعة واحدة، وفي اعتمادهم علىٰ معرفتهم السالفة وعلىٰ مساعدات الكشف الأُخرى (الطُرق المعرفية المختصرة) أساساً لإصدار الحكم.

تتضمن ملاحظة الفروق الجنسية في معالجة المعلومات أن المعلومة التي يحتمل أن يستجيب لها الرجال تختلف اختلافاً إيجابياً عن النمط الذي سيكون له أثر إيجابي في النساء. ففيما يتعلق بالرجال تُقترحُ الرسائل التي تركّز علىٰ منفعة واحدة، وإذا ما أُريد عرض فوائد متعددة فينصح باستخدام رسائل متعدّدة. أما فيما يتعلّق بالنساء فإن عرض أنماط متباينة من المنافع يُعَدُّ أمراً مناسباً.

من المهم أن الفروق الجنسيَّة هذه تظهر في مجموعة محدودة من الظروف. ففي كثير من المواقف يجري إغراق هذه الفروق بعوامل قرائنية. إذ يحتمل أن تلجأ النساء تحت ضغط الزمن إِلىٰ بعض المساعدات علىٰ الكشف (بعض الطرق المعرفية المختصرة) كتلك التي يستخدمها الرجال، وعندما يكون القرار هامًّا، يلجأ الرجال، عادة، إِلىٰ استخدام الأنماط المتباينة من المعلومات كتلك التي تستخدمها النساء[5].

وكما هو الحال مع الطبقة الاجتماعية، فإن الأَصناف غالباً ما توصف بأنَّها ذكورية أَو أنثوية. فمثلاً، أصناف بيرغر كينغ Burger King'sa توصف بأنَّها أكثر ذكورية من أصناف ماكدونالد McDonald's، وأن نايك Nike أكثر ذكورة من ريبوك Reebok. تُبرز هذه المفاهيم ميراث الصنف. إذ كانت شركة بيرغر كينغ تركّز مبدئياً علىٰ التوجّه إِلىٰ شهية الرجال الكبيرة، في حين كانت شركة

ماكدونالد تركّز على مطعم العائلة كلها. وكانت أحذية ريبوك تُقدَّم على أنَّها أحذية النساء المناسبة، أما نايك فقد عُرفت بأنَّها أحذية رجالية للركض.

الجغرافيا

تستوعب شركات المنتجات الاستهلاكية ذات التوزيع القومي، في الولايات المتحدة، البلاد، عادة، بواسطة وسائل الإعلام القومية كالمجلات وشبكات التلفزيون. ثم تستخدم وسائل الإعلام المحلية بما في ذلك النسخ المجزّأة من المجلات ومحطات التلفزيون المحلية لترويج المنتج حيث توجد فرصة إما بسبب هيمنة السُوق أَو بسبب الأداء غير الكافي. وبالمقابل هناك معلنون يستهدفون إقليمياً جغرافياً أَو أكثر حيث الفرصة لأَصنافهم أكبر. ويمكن تيسير هذه الجهود باستخدام الخدمات الجغرافية السكانية مثل بريزم PRIZM. فيمكن أن تستخدم ليكسوس Lexus بريزم PRIZM مثلاً أَو خدمة مماثلة لاستهداف مناطق من البلاد (أرقام المناطق/ الرموز البريدية للمناطق) التي يكثر فيها من يكسبون 200,000 مئتي ألف دولار أمريكي أَو أكثر سنوياً.

في حين أن التجزيء الجغرافي شائع في الولايات المتحدة، فإنه من النادر أن يتّخذ هذا التجزيء شكل عروض وأسعار مختلفة للمنتجات. ولا تُستخدم استراتيجيات مختلفة في مناطق جغرافية مختلفة، باستثناء فارق كثافة الإعلان. وحتى لو كان صنف ما رائداً في بعض الأَسواق ويحتل المرتبة الثالثة في مناطق أُخرى، فإن استراتيجية التسويق ذاتها هي التي تُستخدم على نطاق قومي. تبدو هذه المقاربة مناقضة لمفهوم أن رُوَّاد السُوق وأتباعه يجدون، عادة، أن الاستراتيجيات المختلفة أكثر فعالية. وفي حين يضع رُوَّاد السُوق صنفاً ما في مواجهة منفعة الفئة الرئيسية، فإن أتباع السُوق يعتمدون موضعاً ملائماً.

إن العزوف عن التجزيء استجابة للمواقع التنافسية المختلفة في مناطق

مختلفة من البلاد يُعَلَّلُ بأن الاستراتيجيات المتعدّدة ترفع تكاليف التسويق كثيراً. فعلىٰ سبيل المثال يتضمن التجزيء الجغرافي استخدام وسائل إعلام غير قومية، وهذا يرفع من تكاليف الإعلام كثيراً. إذ إن الميزانية التي يراد لها استيعاب البلاد كلها بشراء علىٰ أساس الشبكة لا تستوعب، في الواقع، سوى قرابة نصف البلاد إذا ما جرى الشراء علىٰ أساس سوقٍ ـ بسوق. وهناك قلق بشأن احتمال أن تنسف الاستراتيجيات المحلية الاستراتيجية القومية، رغم الملاحظة القائلة بأن ظهور دراسة استراتيجية التجزيء الجغرافي كان بسبب الفروق التي ظهرت في الأَسواق.

يجري التجزيء حسب الأقاليم بوصفه منهجاً عندما تكون المواقع الجغرافية بلداناً مختلفة ربما لأن التوفيرات في الإِعلام لا تكون متوفرة، في الغالب، بفضل الاستيعاب الشامل للمواقع المختلفة كما تتوفر ضمن القطر الواحد. هناك ميل متنام باتجاه استخدام استراتيجية مشتركة في بلدان مختلفة، وإيجاد تفويضات وإجراءات محلية فمثلاً، يتموضع البانتين Pantene بوصفه الشامبو الذي يجعل الشعر لامعاً، ولكنه يستخدم مواطنين من أهالي البلد الذي ينشر فيه الإعلان لشرح هذه المنفعة.

في حين ما زال القول بأن استخدام استراتيجيات إِعلان مختلفة في أقاليم جغرافية مختلفة من البلد الواحد ربما يكون مكلفاً جداً، ساري المفعول، فلا بدّ من الاعتراف بأن هذه المسألة خاضعة للتجربة. وللإجابة عنها لا بد من تقييم منافع شن حملات بالنسبة إلى وسائل الإِعلام المضافة، والإِنتاج، والتكاليف الأُخرى المترتبة علىٰ اتباع استراتيجية التجزيء الجغرافي. كما لا بد من الأَسواق الاختبارية للحكم علىٰ منافع الكلفة للتجزيء الجغرافي، بيد أن هذا الاختبار يتضمن تكلفة أُخرى. فإضافة إِلىٰ التعرّض إِلىٰ هذه التكاليف، فإن استخدام مقاربة بديلة للتجزيء الجغرافي عبر الإِعلان، بصورة مستمرة، يتضمَّن تنويع أساليب الترويج حسب الأقاليم. علىٰ أية حال، تعد عمليات الترويج أقل مرونة بكثير من الإِعلان في تعزيز استراتيجيات التوضيع المختلفة.

التحليل التخطيطي النفسي

لا يقصد بالتركيز علىٰ المعطيات الديمغرافية أن يكون هو الوسيلة الوحيدة لجعل استراتيجية الاستهداف عمليَّة. فهو ممكنٌ كذلك للقيام بهذا التحليل باستخدام المعطيات النفسيَّة. تُركِّز هذه المقاربة علىٰ أسلوب الحياة بدلاً من التركيز علىٰ المعلومات السكانية كقاعدة لوصف القطّاعات. ولهذا الغرض، يجري طرح أسئلة حول الأنشطة، والاهتمامات، والآراء. وفي بعض الحالات يجري تحويل الإجراءات التخطيطيَّة النفسية بما يوافق الصّنف موضع الاهتمام. وتستخدم في حالات أُخرى المعطيات التي جُمعت عن طريق الخدمات التجاريَّة.

فهل الإجراءات التخطيطية النفسية ذات قيمة؟ بوجه عام، لا يمكن استخدامها بدلاً من التوصيفات الديمغرافية للهدف، لأن معظم الإجراءات التخطيطيَّة النفسيَّة لا ترتبط بعادات الاستهلاك الإِعلامي. وهكذا فمن غير الممكن، عادة، ربط هدف بوسيلة الإِعلام المقروءة والمرئية. إضافة إلى أن الإجراءات التخطيطيَّة النفسيَّة لا تتيح مجالاً لتحديد الأفراد اللازمين إذا ما كانت هناك حاجة إلى مزيد من البحث. تتوجَّه بعض الخدمات المبنية علىٰ التخطيط النفسي إِلىٰ هذه المسألة عن طريق ربط الإجراءات التخطيطيّة النفسيَّة بالإجراءات الديمغرافية، ومن ثمّ استخدام الصورة الديمغرافية لتجنيد الذين يستجيبون للبحث. إِلاَّ أن هذا الحل لا يخدم سوى التَّأكّد أن خير فهم للإجراءات التخطيطيَّة النفسيَّة هو أنَّها ليست بديلاً للتوصيفات الديمغرافية للهدف، بل هي متمّم لها يغني وصف الهدف.

وهكذا، يجري القيام بالتحليل الأولي للقطّاعات والأهداف، عادة، باستخدام المعطيات الديمغرافية. وعندما يتم اختيار الهدف، تُستكمل شخصيته الديمغرافية بالمعطيات التخطيطيّة النفسيَّة لإضفاء مزيد من التبصُّر بشأن نزعات

المستهلكين وغاياتهم. وتفيد هذه المعلومات، غالباً، في تنمية توضيع الصّنف وفي تنفيذ استراتيجية إبداعيّة.

يشرح برنامج التسويق الحديث لألتويدز Altoids(6)، وهو حلوى صغيرة منكّهة بالنعنع، استخدامَ المعطيات الديمغرافية والتخطيطيّة النفسيّة في تنمية هدف الصّنف. ويباع صنف ألتويدز Altoids في علب قصديرية حمراء وبيضاء كُتب عليها: «الحلوى ذات نكهة النعنع القوية الأصلية الشهيرة بغرابتها». ظل صنف التويدز، إلىٰ عهد قريب، صنفاً غامضاً لم يحقّق سوى اختراق قليل في سوق منعشات التنفس الأمريكي الذي بلغت قيمته 237 دولاراً حيث حقّقت شركات بريث سيفرز Breath Savers، وتيك تاك Tic Tac وسيرتس Certs 87٪ من السُّوق. أما شركة ستيل Seattle فكانت استثناء، إذ أشاد صنفها شهرة شفهية وطيدة عن طريق متابعة رُوَّاد بارستيل لشرب القهوة والبيرة، وعن طريق روَّاد نادي ستيل كذلك. وغدا صنف ألتويدز الآن ظاهرة مكتملة النمو في طول البلاد وعرضها.

في عام 1993 ضمت شركة كرافت Kraft كولارد وباوزر Collard & Bowser التي تمتلك صنف ألتويدز. وفي السنة التالية استؤجرت شركة ليبوبيرنت Leo Burnett للقيام بحملة إعلامية بميزانية قدرها مليون دولار أمريكي. علم أحد باحثي بيرنت الذي أُرسل إلىٰ ستيل ليؤلّف مجموعات بؤريّة كقاعدة للقيام بالحملة أن صنف ألتويدز يحتل مكانة خاصّة بين الذكور الشباب. وكما قال مصمِّم الرسوم البيانية علىٰ الإنترنت والبالغ من العمر 29 عاماً: «إذا ما أراد شخصٌ ما أن يصنع حلوى ذات نكهة النعنع، فإنه يصنع ألتويد». وبينما كان ذلك الباحث يحتسي فنجاناً من القوة، اقترب منه شخصٌ «واستجدى» منه ألتويدز، وهذا ما جعله يضع هذا المنتَج في مصاف السجائر.

تتمتّع أصناف ألتويدز بشعبية بين الذكور العزاب الشّباب من أبناء المدن، بوجه خاص. وتتراوح أعمار هؤلاء بين 20 و28، وهم نشيطون اجتماعياً ولكن

بدون علاقات جدية؛ فهم ممن بدؤوا يعملون ويكسبون مالاً للمرة الأولى، ويذهبون إِلىٰ النوادي والسينمات باستمرار، ويدخِّنون ويشربون أقوى منتجات ستاربك Starbuck من المشروبات؛ وتحتوي ثلاَّجاتهم في أغلب الأحيان علىٰ صندوق بيرة ذي ست زجاجات وشريحة من البيتزا.

لقد جرى تطوير الهدف بناء علىٰ هذه الرؤية المتبصِّرة. إذ كان الهدف رجالاً بين ال 20 و28 من العمر ممن هم متفرِّغون للعمل. وأضيف وصف تخطيطي نفسي إِلىٰ هذا الوصف الديمغرافي للهدف. كان هؤلاء الشباب مضادين للثقافة، متمحورين حول الذات منغمسين بالمتع والملذات. فكانت هذه الصورة التخطيطيَّة النفسيَّة دليلاً لبيرنت في تنمية استراتيجية إِعلامية إبداعية. فأوجد بيرنت سلسلة من الملصقات الجدارية المتميِّزة التي زَيَّنت رفوف حافلات الركَّاب، وأكشاك الهواتف، وطُرق الأنفاق، والأسبوعيات البديلة مثل The Reader. ومن الأمثلة لوحة تبين مدرب رياضة كمال الأجسام يعصر صفيحة من الألتويدز وقد كُتب عليها «ألتويدز ظريفة».

وفي عام 1996 أُجري بحثٌ إضافي لتقييم معنى صنف ألتويدز لمستخدميه. إذ طُلِبَ من الناس أن يكتبوا نعايا لأصناف مختلفة من منعشات التنفس (مع موجز عن مواصفاتها). في حين كان لجميع الأَصناف مكانة لدى المُستخدِمين تجعلهم يشعرون بالأمان والثقة، فإن مستخدمي سيرتس وتيك تاك قد أشاروا إِلىٰ أنَّه لن تكون هناك صعوبة في التحوّل إِلىٰ صنف آخر. أما مستخدمو ألتويدز فقد قالوا إنَّه لا يمكن استبدال صنفهم.

وفي دراسة أُخرى أعطى بيرنت مستخدمي ألتويدز 10 مجلات وطلب إليهم أن يصنعوا ملصقاً يمثِّل مشاعرهم تجاه ألتويدز. وبيّن تحليل ملصقات الذين استجابوا للطلب أنّه كان هناك ثلاثة أبعاد لمشاعرهم تجاه الصنف. أحدها كان مفهوم الطازج والانتعاش الذي مُثِّل بالفضاء الرحب وشلالات الماء. وكان البُعد الثاني بريطانيا الذي مُثِّل بصور للأمير تشارلز Charles والأميرة ديانا

Diana. أما الثالث فكان إغراءً جنسياً تَمَثَّل بنزوات الشباب مثل «نساء شهوانيات» يلبسن أثواباً حمراء. وفيما يتعلَّق بالنساء فقد تمثَّل التوجه الرومانسي لديهن بالإغراء الجنسي.

فعزَّزت هذه التحقيقات عملية توضيع صنف ألتويدز. إذ أوحت بأن ألتويدز كان مقترناً بتعزيز الأوضاع الاجتماعية. وكذلك وصف الصّنف بأنَّه قديم وتراثي، ربما بسبب الميراث البريطاني والعلبة المعدنية التي كانَ الصّنف يوضع فيها. لقد طوّر بيرنت، بفضل ميزانية إعلامية قدرها 7 ملايين دولار أمريكي، سلسلةً من الشخصيات الرجعية القوية من الذكور والإناث للحفاظ علىٰ أسهم الصّنف. فمثلاً، كانت إحدى هذه الشخصيات بائعة سجائر من نمط نساء خمسينيات القرن العشرين تحمل ألتويدز وكرباجاً. وفي حملة 1996 استخدمت وسائل إِعلام بديلة، وصلت إِلىٰ محافظة A ومحافظة B (مناطق في العاصمة وأُخرى في المدينة) في حوالي 50٪ من الولايات المتحدة. استثنيت سيتل من الخطة الإِعلامية بسبب القلق الناجم عن احتمال إغفال الإِعلانات الرجعية لمُستخدِمي ألتويدز الأصليين المناهضين للثقافة.

كانت النتائج عظيمة؛ إذ نمت أصناف ألتويدز نموّاً دراميًاً خلال السنوات العديدة المنصرمة. فكانت المبيعات عام 1996 أكثر من 23 مليون دولار أمريكي، مع إعطاء ألتويدز حصة 10٪ من الفئة. وفي عام 1997 أُدخلت نكهة ثانية من نكهات ألتويدز هي «وينترغرين «Wintergreen»[*]؛ فكان سبعون في المئة من المستهلكين الذين اجتذبوا إِلىٰ هذا الصّنف من المستخدمين الجدد لألتويدز. وبعد سنتين أُضيفت نكهة القرفة. وما أن حلت نهاية عام 1999 حتى كان لألتويدز حصة ال 25٪ ذاتها من السُّوق كصنف تيك تاك، وهو الصّنف

(*) شاي كندا، الغُلْطيرة المسطّحة، زيت الغلطيرة المسطحة (شجرة شمال أمريكية بيضاء الزهر حمراء الثمر) (المترجم).

الرائد الآخر في فئة منعشات التنفّس التي بلغت قيمتها 320 مليون دولار أمريكي.

التجزيء حسب دور الأفراد في مركز البيع

يمكن أن تبنى عملية التجزيء على الدور الذي يؤديه الفرد في مركز الشراء. تتضمن أدوار مركز الشراء دور المؤثِّر، والمقرِّر، والشاري، والمُستخدِم. في مواقع العمل ـ إلى ـ العمل، يمكن ملء أدوار الشراء هذه بمهندسين، ونواب رؤساء تسويق أو مالية، ووكلاء شراء، ومشغلون (مُستخدِمون) على التتالي. وفي بعض مواقع المستهلكين ربما تشمل مراكز البيع الوالدين بوصفهم مقررين ووكلاء شراء، والأطفال بوصفهم مؤثرين ومستخدمين.

يكون التجزيء على أساس الدور المؤدَّى في مركز الشراء مناسباً عندما تتضمن الأدوار المختلفة اهتمامات مختلفة في تقييم منتجات بديلة. ونجد مثالاً على تجزيء مركز البيع في صناعة أجهزة الإضاءة وأدواتها. فشركة GE هيمنت على هذه الصناعة بالتركيز على حاجات المشترين المشتركة، الذين يبحثون عن أسعار شراء منخفضة ومصابيح إضاءة أطول عمراً. إن موقع GE القوي في حصة السُّوق يمكّنها من تسويق مصابيح فلورسنت التقليديَّة بسعر منخفض (80 سنتاً) وهو سعر لا يستطيع منافسوها مضاهاته. ومع ذلك، ولما كانت هذه المصابيح تحوي قدراً كبيراً من الزئبق السام، فإن هناك كلفة خفية. إن الاستعاضة عن مصباح فلورسنت التقليدي يكلف دولاراً واحداً بسبب قيود التجميع والمواد التي يجري التخلص منها بعد الاستعمال والتغطية القانونية للأضرار التي تحصل في مواقع إغراق السُّوق بالسلع. وفي الوقت الذي يكون فيه وكلاء الشراء غير حسَّاسين لتكاليف الإبدال هذه، فإن المسؤولين الماليين المشتركين يدركون ذلك. وللإفادة من هذا الوضع طوَّرت شركة فيليبس Philips مصباح ألتو Alto وهو مصباح يحوي كمية قليلة من الزئبق يمكن التخلّص منه

وإلقاؤه في النفاية، وسوّقته إِلىٰ المسؤولين الماليين المشتركين، فحاز مصباح ألتو علىٰ متابعة صحفية جيدة ودعم سياسي بسبب حالته الودية للبيئة. والأهم من ذلك أن هذا المصباح هو منتج هامشي عالٍ مكّن فيليس من تحطيم قلعة GE في حقل أجهزة الإضاءة وأدواتها. وهناك فروق مماثلة تنسب إِلىٰ مركز الشراء تنشأ من المشتريات المنزلية الشائعة. فالأم، المشترية، يمكن أن تهتم بالقيمة الغذائية للمنتجات، في حين يركز الطفل بوصفه مستهلكاً علىٰ مذاق الصنف وصورته.

إنه لأمر مُربح غالباً للصانعين أن ينظروا إِلىٰ قناة التوزيع والمستهلكين معاً علىٰ أنهم مراكز بيع. وأثناء إنجاز رسائل إعلانية إِلىٰ المستهلكين، تبذل أيضاً جهود لتنشيط هذه القناة. فمثلاً، يدرك الصانعون في مجال ملء القوارير مثل المشروبات غير الروحية والبيرة أن العاملين في هذا الميدان لهم أثر مفيد في تحديد مبيعات الصّنف. فهم يستخدمون الإعلان الاستهلاكي وسيلة لتحريض العاملين في تعبئة الزجاجات. تستخدم عمليات الامتياز عربات مثل القصعة الفائقة لتجديد تحريض مُشَغِّلي مخازنهم وتحفيز المستهلكين علىٰ شراء صنفهم. إن الهدف من الإعلان إِلىٰ القناة، وعبر القناة كذلك، هو تعزيز موقع الصّنف نفسه لدى البائعين للمرَّة الثانية، والمستهلكين النهائيين.

التجزيء والاستهداف لرفع الكفاءات في سوق جديدة

لقد تمحور تركيزنا، لهذه النقطة، علىٰ الأوضاع التي يكون فيها للشركة قاعدة زبائن موطَّدة. علىٰ أية حال، ربما تسعى الشركة، ضمن جهودها كي تنمو، إِلىٰ رفع كفاءتها أَو تعزيز مصادرها عن طريق دخول أَسواق جديدة. وبغية التوجه إِلىٰ التجزيء والاستهداف في هذا الوضع، لا بد من الشروع في دراسة الأنماط المختلفة من الكفاءات التي ربما تنميها الشركات. يقال إن الشركات الناجحة تبدي انضباطاً في كيفية تنظيم قدراتها لإيجاد القيمة[7]. ثلاث

مقاربات أَو أنظمة ينتج كل منها نوعاً مختلفاً من قيمة الزبائن: تفوق عملياتي، وريادة المنتجات، ومودة الزبائن الحميمة.

التفوق العملياتي

إن الشركات المتفوقة من الناحية العملياتية، لا تعد مبدئياً مبتكرة للمنتجات أَو الخدمات، ولا ترعى العلاقات الفردية مع الزبائن؛ بل تقدم منتجات وسط السُّوق التي يمكن أن تناشد جمهور المستهلكين في فئة عن طريق عرض أفضل الأَسعار وأقل المضايقات. فالشركات التي لها توجّه كهذا تمتلك مناهج عمل تشذب أنظمة التوزيع وتقدّم خدمات لا تشاحنية؛ وبنية ذات سلطة مركزية قوية ومستوى محدود من القوة؛ وأنظمة إدارة تحتفظ بإجراءات تشغيل عملياتية؛ وثقافة تتصرًّف بطريقة تنبؤية وتعتقد أن حجماً واحداً يناسب الجميع. من الأمثلة الرئيسية علىٰ شركة صعدت إِلىٰ القمة بفضل تفوقها العملياتي، شركة ساوث ويست للخطوط الجوية South west Airlines. إذ تستخدم شركة ساوث ويست وسائل عديدة لتخفيض تكاليفها، وتقديم خدمات بسيطة ولكنها كافية للزبائن. وتتضمن هذه الخدمات استخدام نوع واحد من الطائرات، وعدم تقديم خدمة طعام أثناء الطيران، وتقديم خدمات نقل منخفضة التكاليف علىٰ طرق نقل قصيرة فقط بين المطارات الثانوية (الأرخص).

ريادة المنتج

إن الشركات التي تعتمد توجه ريادة المنتج تركٌز علىٰ إيجاد منتجات جديدة أفضل، مهملة منتجاتها الخاصة، في أغلب الأحيان. وبفعل ذلك، لا بدّ لها من أن تخاطب تحديات ثلاثة. التحدي الأول هو رعاية الإبداع، ومعرفة كيفية البحث عنه وأين، وكيفيَّة تعرّفه. والتحدي الثاني هو إدخال المنتجات إِلىٰ السُّوق بسرعة ونشاط. أما التحدي الثالث فهو أن تتضمن ريادة المنتج كونَه أول من يقدم آخر تقنية أَو أفضل خدمة جديدة إِلىٰ السُّوق.

لدى شركات ريادة المنتجات مناهج عمل جوهرية تبتكر الأفكار وتترجمها إِلىٰ منتجات، وتسوقها بمهارة. ولديها بنية تعمل بطريقة عضوية؛ وأنظمة إدارة تكافئ طاقات الأفراد الخلاَّقة ونجاح المنتجات الجديدة؛ وثقافة تجرب وتفكِّر «بصورة مبتكرة».

تُعَدُّ هيوليت ـ باكارد Hewlett-Packard (HP) شركة تتبع نظام ريادة المنتج. فعندما أدخلت طابعتها الجديدة نافثة الحبر إِلىٰ السُّوق، تكون قد ألغت الطلب علىٰ أكثر طابعات الحاسوب بيعاً في العالم، وهي نموذج HP القديم. اعتمدت HP علىٰ منتجاتها الجديدة لتولد 60٪ من الطلبيات، ومثلها كمثل جميع الروّاد المبدعين، استجابت HP بسرعة إِلىٰ التغيرات التي حصلت في السُّوق. ومن ضمن الجهود التي بذلتها HP كيلا تجعل حجمها الضخم يؤثِّر في موقفها كرائدة للمنتجات، أنشأت 38 لجنة لامركزية تستطيع اتخاذ القرارات بشأن أي شيء بدءاً من تسعير المنتج إِلىٰ حيث ينبغي أن يرسل. إن هذه الحرية الممنوحة من رئاسة الشركة لهذه اللجان قد مكَّنت فرق العمل في مجال طابعات HP من تحقيق هيمنة منافستها في فئة الطابعات النافثة للحبر الملون.

مودة الزبائن الحميمة

الشركة التي تختار «مودة الزبائن الحميمة» وسيلة أساسية لها لإيصال القيمة تكون مندمجة في عقول زبائنها وسلوكهم. إذ بدلاً من أن تبيع الشركة منتجاً، فإِنَّها تقدم حلاً لمشكلة المشتري، وبذلك تقيم علاقة وثيقة مع المشتري.

تبذل شركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways جهوداً لتكون صديقة حميمة للزبائن، من خلال صناعة تبدو في ظاهرها سلعة للمستهلكين. فعندما أدركت أن الهدف الأساسي لمسافريها من الدرجة الأولى عبر الأطلسي

هو النوم، عدّلت الشركة خدماتها بحيث تقدِّم للمسافرين علىٰ متن طائراتها طيراناً متحرراً من المقاطعة. إذ خيّرت مسافريها من الدرجة الأولى في أن تقدِّم لهم وجبة العشاء علىٰ الأرض قبل الإقلاع في مطعم فندق من الدرجة الأولى، وأن تقدم لهم لدى صعودهم إِلىٰ الطائرات بيجامات ووسائد حقيقية ومخامل. ولا تنتهي خدماتها ومساعداتها لدى هبوط الطائرة ووصولها عند بوابة الخروج، بل تقدِّم لزبائنها المرموقين حجيرات للاستحمام، وغرف ملابس مريحة، وملابس مغسولة ومكوية حديثاً.

إن وجود ثلاثة أنظمة للمنافسة لا يعني أن الشركة يجب أن تركِّز جميع مواردها لتتفوق في نظام واحد. فالحكمة التقليدية هي أن الشركات الناجحة تلبي المعيار الصناعي في نظامين وتتفوّق علىٰ المنافسين في أداء الثالث. فشركة Dell Computer، مثلاً، التي يعد نظامها فائقاً من الناحية العملية، لا تستطيع أن تكون رائدة في سوق PC، إذا كانت حواسيبها سيئة النوعية أَو كانت بعيدة المنال عن الزبائن.

التجزيء والاستهداف المبنيين علىٰ النظام

عندما تلزم الشركة نفسها بنظام معين، فإن ذلك يؤثر في أسلوبها وبنيتها، ومناهجها، وثقافتها الريادية. وهكذا فإن الشركات لا تستطيع تغيير أنظمتها علىٰ الفور، أَو أن تعتمد أَنظمة مختلفة لأَسواق مختلفة. فعندما تدخل الشركة فئة موجودة لم تنافس فيها الشركةُ من قبل، يكون الهدف الأول هو التجزيء بطريقة تحدد الهدف المحتمل الذي سوف يفضل القيمة التي تستطيع الشركة إيجادها بفضل نظامها علىٰ عروض السُّوق الحالية.

فلنتأمل حالة شركة بيك BIC. عندما دخلت BIC سوق شفرات الحلاقة التي يستغنى عنها بعد الاستعمال، عام 1981، ألزمت نفسها بتفوق عملياتي في تسويق أقلامها وقداحاتها التي يستغنى عنها بعد الاستعمال. بني هذا التفوق

العملياتي علىٰ صناعة اللدائن المقولبة بصورة متقنة وبكميات كبيرة، وعلىٰ التوزيع الشاسع المدى. فأتاحت هذه القدرات لمنتجات BIC أن تُسَوَّق منتجات جيدة أساسية رخيصة ومتوفرة بصورة يسيرة. كان الدخول إِلىٰ سوق أدوات الحلاقة التي يستغنى عنها بعد الاستعمال جذّاباً لأنَّه مكّن الشركة من رفع قدرتها الإِنتاجية وتعزيز نظامها التوزيعي.

إن التحدي في عملية تجزيء سوق الحلاقة يكمن في إنجاز هذه العملية بطريقة تفرّق بين المستهلكين الراغبين في شفرات منخفضة التكاليف ومتوافرة بسهولة، وأولئك الذين يفضّلون شفرات ثمينة ومتقدمة تقنيًا. كان هناك احتمال لتوظيف الجنس بديلاً عن منافع مختلفة يسعى إليها المستهلكون. كان هناك دليل علىٰ تقديم اقتراح يوحي بأن النساء، اللائي ينزعن إِلىٰ الانخراط في عملية الحلاقة أقل من نزعة الرجال إِلىٰ ذلك، ربما يرغبن في التخلّص من آخر تقنية في هذا المجال لمصلحة أَسعار أدنى وملاءمة أكثر وأيسر. وهكذا يمكن تجزيء السُّوق علىٰ أساس الجنس، بحيث تكون النساء هدفاً لشفرات BIC التي يمكن الاستغناء عنها. وفي حين أن مثل هذه المقاربة يمكن أن تحدّد هدفاً منسجماً مع المنافع التي تستطيع شركة BIC إيصالها، فإنَّها ربما تكون أقل تفاؤلية من وجهة نظام التفوق العملياتي. ومع أن عدد النساء اللائي يحلقن مماثل لعدد الرجال (في الولايات المتحدة)، فإن النساء أقل تبديلاً للشفرات من الرجال، وهذا ما يفسِّر كون حجم المبيعات لهن أقل من حجم المبيعات للرجال. إضافة إلى أن الجهد المكشوف المقدم للنساء ربما يحثّ أولئك الرجال الذين ربما يجدون إغراء في سهولة الحصول علىٰ شفرات BIC وسعرها المنخفض، ليقتنعوا بأن هذا المنتج غير ملائم لطقوس الحلاقة عند الرجال. وهكذا، فإن استهداف النساء ربما يحد من المبيعات المحتملة، وهذا يؤدي إِلىٰ انخفاض الإِنتاج، وضعف كفاءة التوزيع الضروريين لممارسة نظام التفوق العملياتي.

هناك مقاربة فائقة، يبدو أن شركة BIC قد اعتمدتها، وهي التقسيم القائم علىٰ العمر وأسلوب الحياة المقترن بذلك العمر. يبدو أن المنتج الذي يُستغنىٰ عنه بعد الاستعمال أكثر إغراء لأولئك النشطاء الذين يحلقون أحياناً خارج البيت (مثلاً، في نادي الصحة، في فندق أثناء السفر). ثم إن مثل هؤلاء الناس ربما يكونون أصغر سناً، وإن عادات الحلاقة لديهم أقل رسوخاً مما هي عند من هم أكبر سناً، وبذلك يكونون أفقاً جيداً للتحول إلىٰ شفرات BIC. وأخيراً، تستطيع شركة BIC اجتذاب حتى «التنابل»(*) الذين يتصورون أنفسهم نشطاء وحيويين. ونتيجة لذلك، ربما تجتذب مقاربة العمر/ أسلوب الحياة قطاعاً من السُّوق أكبر مما تجتذبه مقارنة مبنية علىٰ الجنس. ولدى وضع نظام التفوق العملياتي موضع التنفيذ، يكون الهدف الأكبر هو الهدف الأفضل لشركة BIC.

وباختصار، تتقرر جاذبية الطرق البديلة لتجزيء السُّوق لشركة تدخل السُّوق أول مرَّة بقاعدة نظام موطد، اعتماداً علىٰ كون المقاربة تحدّد هدفاً يجد في الفائدة المتولدة إغراءً، ومن ثَم تتولد عنده رغبة للتحول عن منتجات منافسة. كذلك تتأثَّر تلك الجاذبية بتلبية الهدف المحدّد العوائقَ الأُخرى التي يفرضها النظام. وعندما يُمارَس نظام التفوق العملياتي، فإنَّه من المهم حينذاك أن يكون الهدف ذا حجم معين.

وعندما يمارس نظام ريادة المنتج، تبرز اعتبارات مختلفة. خصوصاً وأن الشركة التي تتبع نظام ريادة المنتج وتستثمر أموالاً طائلة في البحث والتصميم R & D ربما تُبدع منتجات «جديدة للعالم». وهذه المنتجات، بالتعريف، هي التي لا تنتمي بوضوح إلىٰ أية فئة موجودة من فئات المنتجات. بل، ربما تجمع

(*) Couch potatoes هم ذوو البدانة الذين يجلسون على الكنبة يأكلون البطاطا ويشاهدون التلفاز، ولا يعملون شيئاً. (المترجم).

الوظيفية المقترنة بخط أَو أكثر من المنتجات، ولكنَّها لا تتماثل معها مادياً إِلاَّ قليلاً.

فلنلق نظرة علىٰ سوق المساعدات الرقمية الشخصية PDAs. إن أول PDA كان Apple's Newton، أُنزل إِلىٰ السُّوق عام 1993. فقد جمع نيوتن Newton والأجهزة التي تلته معالم مقترنة بصورة مشتركة بدفاتر المواعيد أَو السكرتيرات، ودفاتر الملاحظات، والحواسيب، والفاكسات، وأجهزة البيجر Pager. وفي مثل هذه الوضعية، يُعمَل التجزيء علىٰ مستوى مجرد نسبيًّا؛ إذ يتطلب الأمر دراسة للحاجات والأهداف المقترنة باستهلاك الفئات، أكثر من الحاجة إِلىٰ التركيز علىٰ أنماط الاستخدام ضمن فئة منتجات واحدة. فالهدف هو التجزيء علىٰ أساس الأهداف المخدَّمة عبر المنتجات، واستهداف المستهلكين الذين يخدم المنتج الجديد أهدافهم بصورة أفضل مما تخدمه المنتجات الموجودة. إن أساليب «الاستبدال ـ أثناء ـ الاستعمال» التي يبيّن المستهلكون بفضلها كيف يمكن لمجموعات من المنتجات تنتمي إلى سياق استخدام معين (مثلاً: أي المشروبات يشربها المرء بعد القيام بتمرينات رياضية في يوم صيف قائظ؟ فيكون الجواب: ماء معبأ بزجاجات، غاتوريد Gatorade، سْنابل Snapple)، أن تكون مساعدة علىٰ تحديد منافسة فئة منتجات شاملة، وبذلك تساعد علىٰ كشف الحاجات الهامَّة[8].

ربما يكون القطاع المستهدَف لمنتج جديد في العالم متواضع الحجم، مبدئياً. علىٰ أية حال، لا بد لهذا المنتج من أن يحفز المستهلكين علىٰ التقنية الثاقبة التي تستحق سعراً إضافياً. إضافة إلى أنَّه إذا ما كان الهدف المديد الأجل هو اعتماد منتج واسع الانتشار، فيكون من المرغوب فيه أيضاً أن يقوم المستهلكون بدور روَّاد لنشر الآراء، وهذا يسرّع انتشار المنتج.

وأخيراً، عندما يمارس نظام مودة الزبائن الحميمة، فإن الحافز إِلىٰ دخول سوق جديدة ينشأ عن حاجات قاعدة زبائن الشركة الحاليين التي لم تُلَبَّ بعد.

ويعود ذلك إلىٰ أن التركيز علىٰ حاجات الزبائن ربما يكشف عن فرصة لتوسيع العلاقة بحيث تشمل المنتجات الجديدة للشركة. ونتيجة لذلك، تكون مهمة التجزيء والاستهداف الأولية، قد أُنجزت، إلىٰ حد كبير. علىٰ أيّة حال، هناك فرص أُخرى لتنمية قاعدة الزبائن الحاليين بفضل استخدام المنتج الجديد أَو الخدمة الجديدة لاجتذاب زبائن جُدد تتماثل حاجاتهم مع حاجات الزبائن الحاليين.

التجزيء والاستهداف عند إقلاع شركة جديدة

عندما تُنشَأ شركة جديدة، فلا يكون هناك قاعدة زبائن ولا نظام مُوطَّد لكي يُعزَّز. ففي حين يكون هذا التحرر من أية عوائق جذَّاباً، فإنَّه يُحدِث في الوقت ذاته تحديات في التعامل مع قضايا التجزيء والاستهداف. ومن المقاربات التي تتبع في مثل هذا الوضع، البدءُ بفحص دوافع المستهلكين وأهدافهم في استخدام فئة منتجات كأساس لتعرّف الفجوات الموجودة في معروضات السُّوق. يُعد هذا التبصر الاستهلاكي أساساً لتنمية منتج أَو خدمة موجهة إِلىٰ أهداف لم تُنجز بعد.

توضح شركة ستاربكس Starbvucks هذه المقاربة. عندما ولدت شركة ستاربكس Starbucks كان صانعو القهوة يركِّزون علىٰ المنافع المنطقية لأَصنافهم كالمذاق الفائق الذي يُعزىٰ إِلىٰ عملية إِنتاج خاصة كوسيلة من وسائل التنافس في سوق هابطة. وبالمقابل ابتكرت ستاربكس خبرة مبنية علىٰ القهوة، حيث شجَّع مدى التحضيرات وجو المخازن الزبائن علىٰ التفكير بتناول فنجان من قهوة ستاربكس للانخراط في التجربة بأنفسهم. وفي جوهر الأمر، كانت ستاربكس تستهدف الذين يسعون إِلىٰ الانخراط في التجربة أكثر من استهدافها مجرد استهلاك للقهوة.

اتبعت أنيتا روديك Anita Roddick مؤسِّسة شركة بودي شوب Body

Shop استراتيجية مماثلة مع اختلاف في موضع التوكيد. فلدى ملاحظتها أن المواد التجميليَّة كانت تُشترى مبدئياً علىٰ أساس من وعود الجمال العاطفية، انطلقت بشركتها بمقاربة أكثر عقلانية. إذ كانت النسوة، تُشَجَّعُ علىٰ اختيار منتجات Body Shop علىٰ سواها من الأَصناف المنافسة علىٰ أساس أن مكونات منتجاتها طبيعيَّة المنشأ، وعدم وجود اختبارات حيوانية، إضافة إِلىٰ التزام الشركة بالاستثمار في تنمية اقتصاديات وتسيير أعمال بأسلوب بيئوي ودِّي. لقد وُجِّهَ خط منتجات Body Shop بودي شوب، إِلىٰ أولئك الذين يؤمنون بمجموعة معينة من القِيَم أكثر من توجهه إِلىٰ الذين يجهدون فقط لأن يجعلوا أنفسهم أكثر جاذبية.

تعاملت هاتان الشركتان الجديدتان مع مشكلة كيفية التجزيء، والاستهداف والتوضيع بأن بدأتا بالتوضيع القائم علىٰ التنافس، وهو موضوع يجري بحثه في الفصل الثاني من كتابنا هذا. لقد أوجدتا هويتهما بفضل التركيز علىٰ حوافز استخدام المنتج التي أهملها منافسوهما، ثم أقامتا نماذج عمل قادرة علىٰ دعم التوضيع المطلوب. ثم أخذ التوضيع المقصود يوجه جهود التجزيء والاستهداف[9].

ديناميات الاستهداف

يوحي تحليلنا للتجزيء والاستهداف بوجود مقاربات بديلة متنوعة لتنمية السُّوق وتعزيزه. نفحص في هذا المقطع استراتيجيات التجزيء والاستهداف التي يحتمل أن تكون أكثر فاعلية كلما تطور السُّوق.

لقد قلنا إنه فيما يتعلَّق بالشركات الراسخة في فئة منتجات معينة، يكون التركيز مبدئياً علىٰ الزبائن الحاليين لأن التسويق إِلىٰ هذا الهدف يعد مؤثِّراً في الكلفة إذا لم يكن قد حصل إشباع. وتكتشف بعض الشركات، عند نقطة معينة، أن استهداف الزبائن الحاليين يحد من نمو الصّنف. فقد تعرّض صانعوا

سيارات ديترويت Detroit، بصورة خاصَّة، إِلىٰ هذه المشكلة مع أَصناف الرفاهية التي تنتجها. ولدى مالكي شركة كاديلاك Cadillac نزعة محببة نحو سياراتهم وربما يعيدون شراءها إذا ما أرادوا شراء سيارة للمرَّة الثانية. علىٰ أيَّة حال، ولما كان معدل عمر المالك لسيارة كاديلاك هو 63 عاماً تقريباً، فإن المُستخدِمين الحاليين لا يمثِّلون هدفاً جذَّاباً طويل الأمد. إضافة إلى أن صورة سيارة الكاديلاك بوصفها سيارة رفاهية لجيل سابق تقلِّل من احتمال أن يتطلع الجيل التالي من ذوي الخامسة والستين من العمر إِلىٰ قيادة سيارة كاديلاك. كذلك حَفَّزت مشكلة مماثلة شركة أولدزموبيل Oldsmobile علىٰ استهداف زبائن أصغر سناً مع الشعار الإِعلاني: «إنَّها ليست سيارة أبيك!!» علىٰ أية حال، كانت فاعلية هذه المقاربة محدودة بسبب صورة الذين يُشَاهدون وهم يقودون سيارة أولدزموبيل وبسبب النمط التقليدي للسيارة.

ما هي الاستراتيجية المناسبة لدى مواجهة هذا الوضع؟ فهل ينبغي للشركة أن تركِّز علىٰ قاعدة زبائنها الوفية ولكنَّها في انحدار، أم عليها أن تُحول انتباهها إِلىٰ قطاعات نمو أعلىٰ؟ يعتمد الجواب علىٰ سبب ركود النمو أَو انخفاضه وعلىٰ العلاقة بين الزبائن الحاليين وقطاعات النمو الأعلىٰ من السكان. فلننعم النظر في حالة سلع إنتيمان المخبوزة Enteman's baked goods إذ لاحظت الشركة أن قاعدة زبائنها الحالية أحبت منتجها ولكنَّها كانت تستهلك أقل بسبب انتشار متوسطي العمر. فشجعوا الزبائن علىٰ إيلاء مزيد من الاهتمام بالحريرات التي يستهلكونها. فكانت خيارات إنتيمان Enteman إما توسيع قاعدة زبائنها لتشمل زبائن أصغر سناً ويدركون أهمية الوزن الأقل لمنتجاتها الحالية، أَو تصنيع منتجات جديدة أقل غنىً بالحريرات لقاعدة زبائنها الحاليين المتقدمين في السن. فاختارت الشركة تلبية حاجات قاعدة زبائنها الحاليين بفتح خط تصنيع منتجات منخفضة الدسم. وأثناء تسويق هذا الصّنف اكتشفت الشركة أن خط المنتجات هذا قد اجتذب أيضاً زبائن جُدداً من الشباب المهتمين بالصحة

واللياقة. من الواضح أن هذا الخط قد خدم هدفاً لم يتحقَّق، وبذلك حَفَّز بناء فئة وحافظ علىٰ الاستهلاك الحالي للمُستخدِمين.

في كثير من الحالات، يؤدي النجاح في قطاع إلىٰ نسف توجه منتج إلىٰ قطاع جذاب محتمل آخر. فنجاح كاديلاك مع المستهلكين الأكبر سناً يَحدُّ من احتمال اجتذابها لمشترين أصغر سناً. ولو طرحت BIC شفراتها التي يمكن الاستغناء عنها بعد الاستعمال علىٰ أنَّها شفرات نسائية لما اجتذبت الرجال. هذا النوع من الانقسام الثنائي لقطاعات السُّوق يكون أكثر احتمالاً عندما تكون فئة المنتج مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بصورة المرء، وعندما يكون اختيار الصّنف مرئياً لدى الآخرين.

من الأمثلة الجيدة هو الوضع الذي واجهته شركة بلاك أند ديكر Black & Decker في سوق أدوات الطاقة الكهربائية المحمولة في تسعينيات القرن العشرين. إذ زادت الشركة من حضورها بصورة بارزة في مطابخ زبائنها بفضل أدواتها الصغيرة كغلايات القهوة، والخلاطات، والشوايات، وغير ذلك. وحقَّقت موقعاً قوياً في الأقبية من المباني بوصفها الأداة المختارة للمشروع البيتي العَرَضي. علىٰ أية حال، ترافَق نجاح Black & Decker بانهيار درامي في قبولها لدى المهنيين والحرفيين الذين يعتمدون في حياتهم ومعيشتهم علىٰ أدواتهم. فالحرفيون لا يريدون أن يشاهَدوا وهم يستخدمون أدوات كالتي يستخدمها زبائنهم. ولم تستطع Black & Decker استعادة مكانتها الريادية مع قطاع المهنيين والحرفيين إلاَّ بعد أن طرحت خطاً منفصلاً من الأدوات الكهربائية تحت اسم صنف جديد هو DeWatt. وهكذا عندما يكون للقطاعات أهداف مختلفة متنازعة عندها يمكن أن تكون تنمية صنف منفصل لكل قطاع استراتيجية مناسبة.

استنتاجات

يعرض هذا الفصل مقاربة للتجزيء والاستهداف مبنية علىٰ الاستخدام.

إننا نفضل هذه المقاربة على مقاربات بديلة لسببين: الأول، أن القطاعات التي حُدِّدت بفضل هذه المقاربة تتطلّب استراتيجيات تسويق متمايزة، وليس مجرد تكتيكات تسويقية مختلفة. وعندما يستهدف الزبائن الحاليون، يكون الهدف هو الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن وتوسيع نطاق استخداماتهم، إن أمكن. وعندما يستهدف زبائن الأَصناف المنافسة، يكون الهدف هو تقديم اقتراح جَذَّاب بما يكفي للتغلّب على تكاليف التحوُّل. وعندما يستهدف الذين لا يستخدمون الصّنف، لا بد عندها من التوجه إِلى أسباب الإحجام عن استهلاك الفئة. أما السبب الآخر فهو أن المقاربة المبنية على الاستخدام تركِّز الاهتمام على التكاليف وعلى العائد المحتمل المقترن بمتابعة أهداف بديلة. ويعد الزبائن الحاليون أسهل وصولاً وأكثر ربحية لدى التركيز عليهم، في المدى القريب. ويمكن أن يكون اجتذاب غير المستخدمين مكلفاً، ولكنه يكون أكثر أهمية في الاحتفاظ بالصّنف على المدى البعيد.

في حين أننا نعتقد أَن هذه الأسباب ملزمة لاعتماد مقاربة التجزيء والاستهداف المبنية على الاستخدام، فإن الاختبار النهائي لأية مقاربة كهذه هو أن تسفر عن فرض استراتيجية التوضيع. سوف نتوجه إِلى هذه المسألة في الفصل التالي.

ملاحظات

1. "Managing for Quality," *Business Week* (1991), Special Issue (October 25).
2. David Leonhardt and Kathleen Kerwin, "Hey Kid, Buy This," *Business Week* (June 30, 1997), pp. 62–66.
3. Deborah Roedder John, "Consumer Socialization of Children: A Retrospective Look at Twenty-Five Years of Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 26 (December 3, 1999), pp. 183–213.
4. For further analysis of social class, see Sidney J. Levy, *Marketplace Behavior: Its Meaning for Management* (New York: AMACOM, American Management Association 1978).
5. Joan Meyers-Levy, "Gender Differences in Information Processing," in *Cognitive and Affective Responses to Advertising,* eds. Patricia Cafferata and Alice M. Tybout (Lexington, MA: Lexington Books, 1989), pp. 219–260.

6. Thanks to Gary Singer, Leo Burnett Company for the description of the Altoids history and strategy.
7. Michael Treacy and Fred Wiersema, *The Discipline of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
8. George S. Day, Allan D. Shocker, and Rajendra K. Srivastava, "Customer-Oriented Approaches to Identifying Product-Markets," *Journal of Marketing*, vol. 43 (fall 1979), pp. 8–19.
9. W. Chan Kim and Renee Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review*, vol. 77 (January/February 1999), pp. 82–93.

الفصل الثاني(*)

توضيع الصنف

أليس تايبوت وبريان ستيرنثال

Alice M. Tybout and Brian Sternthal

أُنتِجت أجهزة كهربائية يدوية متنوعة خلال تسعينيات القرن العشرين لمساعدة المستهلكين علىٰ التعامل مع المعلومات بصورة أكثر فعالية. فسوَّقت شركة أَبِل Apple جهاز نيوتن Newton، وهو جهاز ملاحظات مُنظِّم ذو خصائص متميّزة لتعرّف الكتابة بحيث يمكن تخزين ملاحظات مكتوبة رقمياً. كانت مبيعات نيوتن Newton مخيبة للآمال، وهي نتيجة عُزِيت إِلىٰ الأداء الضعيف لوظيفة تعرّف الخط أكثر مما عزيت إِلىٰ الافتقار إِلىٰ فرصة السُّوق.

لم يردع نجاح نيوتن المحدود شركات أُخرى عن طرح منتجات مماثلة. فقد طرحت شركة موتورولا Motorola جهاز إنڤوي Envoy الذي قدم خصائص تشمل مفكرة/ رزنامة، ودفتر عناوين، وإمكانية الصفحات المتقابلة، والوصول إِلىٰ الإنترنت. كان الإنڤوي Envoy فريداً في أنَّه يمكن إرسال فاكس، أَو بريد

(*) يوجد في هذا الفصل مادة قدمتها أليس تايبوت وبريان ستيرنثال في صحيفة فاينانشال تايمز، سبتمبر (أيلول) 1998.

إلكتروني من خلاله بفضل الموديم المركب فيه بدون أية وصلات سلكية. ولكن مبيعات إنڤوي، كانت كمبيعات نيوتن، مخيبة للآمال لدرجة أنَّه سحب من السُّوق.

عندما كان إنڤوي يخرج من السُّوق، طرحت شركة روبوتكس Robotics الأمريكية جهاز بام بايلوت Palm Pilot، وهو مُنظِّمٌ رقمي شخصي بحجم الكف أقل ثمناً من نيوتن ومن إنڤوي. بيع من هذا الجهاز أكثر من مليون وحدة في سنته الأولى ونصف مليون في السُّوق، فكان أكثر منتج حاسوبي يجري اعتماده بسرعة في التاريخ.

لماذا لقي بام بايلوت Palm Pilot نجاحاً أكبر من نيوتن وإنڤوي؟ نعتقد أن العنصر الحاسم الأساسي في ذلك هو كيفيَّة توضيع هذين الصنفين. يتضمن التوضيع الناجح نسبة الصنف إلىٰ فئة ما بحيث يستطيع المستهلك التقاطها علىٰ الفور، وتفريقه عن المنتجات الأُخرى في الفئة ذاتها (توضيع مبني علىٰ التنافس). ولتحقيق نجاح دائم، من المفيد ربط الصّنف بأهداف المستهلكين (توضيع مبني علىٰ الأهداف). في هذا الفصل نصف التوضيع المبني علىٰ التنافس، والتوضيع المبني علىٰ الأَهداف، ونبيِّن كيف تتكامل هاتان المقاربتان. ونبحث كذلك في التحديات التي تنشأ أثناء تنمية موقع الصنف والحفاظ عليه قوياً. ونقترح كيف يمكن تمثيل استراتيجية التوضيع في وثيقة تخطيط نشير إليها باسم «بيان التوضيع». ويُختَتَمُ الفصل بتحليل لكيفية احتمال تأثير تقنية المعلومات علىٰ التجزيء والاستهداف والتوضيع.

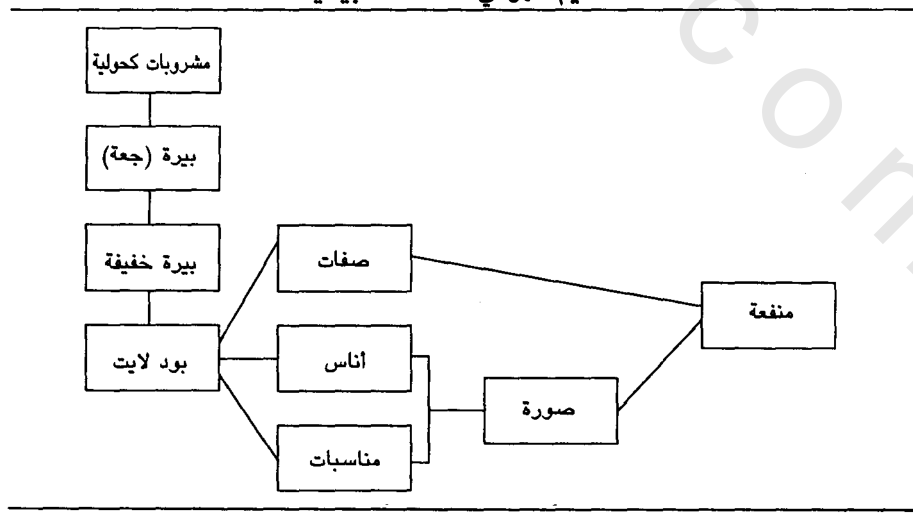
التوضيع المبني علىٰ التنافس

إن الفهم الحالي لكيفية تمثيل الناس للمعلومات في الذاكرة يُعَدُّ نقطة الانطلاق لتنمية استراتيجية التوضيع المبني علىٰ التنافس. تختزن المعلومات ذات الاتجاه الواحد المتعلقة بالصنف في الذاكرة بدلالة الفئات الطبيعية.

وهكذا، فإن المعلومة عن بودلايت Bud Light تتمثَّل في الذاكرة كمثال على الفئة الفرعية من البيرة الخفيفة. وتُعَدُّ البيرة الخفيفة بدورها مثالاً لبيرة الفئة التي هي مثال لفئة راقية من المشروبات الكحولية. إن منتجات البودلايت، والبيرة الخفيفة، والمشروبات الكحولية تُعَدُّ، كما هو مبين في الشكل التخطيطي 2 ـ 1، عُقَداً في ذاكرة يتصل بعضها ببعض هرمياً بفضل أربطة مقترن بعضها ببعض. وتتضمن هذه الأربطة كون الصّنف الأدنى في الترتيب الهرمي (بود) مثالاً للصنف الأعلى (البيرة الخفيفة).

إن رسم أربعة مستويات من الترتيب الهرمي هو رسم كيفي. ففي بعض الحالات ربما يكون هناك أكثر من أربعة مستويات جديرة بالتقييم. فمثلاً يمكن أن نضيف مستوى خامساً إلى الترتيب الهرمي هذا تحت «بودلايت» يبيِّن: هل تُعبّأ الجعة بزجاجات أم تسحب من براميل؟ على أية حال، يكفي وجود مستويين فقط من هذا الترتيب الهرمي، هما الصنف والفئة التي ينتمي إليها، أَو إطار مرجعيته (بود وجعة خفيفة) وذلك في معظم الغايات التحليلية في سلوك المستهلكين.

الشكل 2 ـ 1
التنظيم الهرمي للفئات الطبيعية



يمكن أن يكون لكل مستوى من الترتيب الهرمي ثلاثة أنماط من الترابط: الصفات، والناس، والمناسبات. الصفات هي خصائص مادية للمنتج كلونه، وحجمه، ونكهته. والناس والمناسبات معاً يُعَدّان صورة. تتضمن معظم المواقع جمعاً بين الصفات والصورة، مع أنَّه فيما يتعلَّق ببعض الفئات يكون التوضيع مبنيًّا علىٰ الصفات بصورة مهيمنة (الحواسيب)، في حين يكون، فيما يتعلَّق بفئات أُخرى، مبنياً بصورة مهيمنة علىٰ الصورة (روائح العطور).

لا يتخذ المستهلكون، عادة، قرارات علىٰ أساس الصفات أَو الصورة وحدها؛ بل يستخدمون الصفات والصورة لاستخلاص منفعة. والمنفعة مفهوم مجرد كالراحة والمسرَّة والتسلية. والقاعدة المنطقية للمنفعة هي أن لها بعض الصفات، أَو أنَّ الناس يستخدمونها في مناسبات معينة. وفي مثال بودلايت، يمكن دعم منفعة المذاق بفضل تحديد اختيار الصّنف من المنكِّهات أَو بفضل بيان أن الكبار يستمتعون بها بعد العمل.

وفي بعض الحالات، تُعَزَّزُ المنفعة بصفة لا صلة لها بالصّنف كوسيلة للإغراء. فمثلاً، يدعي شامبو سيلك الطبيعي Natural Silk Shampo أنه يضع حريراً في كل زجاجة. هذه الصفة لا صلة لها بحريرية الشعر. وبالمثل، الادعاء بأن للقهوة مذاقاً فائقاً لأنها زرعت في الجبال، ذلك لأن معظم نبات القهوة يزرع في الجبال. تُعَدُّ الصفات التي لا صلة لها بالصنف مغرية لأنَّها توحي بوجود سبب لتصديق المنفعة المتضمنة (أي، شعر حريري، قهوة أفضل مذاقاً) في وضع لا يحتمل أن يتحقَّق المستهلكون من صدق الادعاء[1].

ينشأ، أحياناً، جدلٌ حول كون إحدى معالم المنتج صفةً أَو منفعةً. فمثلاً، يمكن أن يُعَدَّ المذاق صفة تؤثِّر في الاستمتاع بالمنفعة، أَو ربما يُنظر إِلىٰ المذاق علىٰ أنه منفعة، حيث تكون صفاته هي كمية التحلية أَو كمية الإشباع الكربوني. إن المهمة الهامَّة، من المنظور الاستراتيجي، هي تقييم سوابق الميزة

ونتائجها، وتقرير ما الذي يجب إبرازه: السوابق، أَو النتائج، أَو الميزات (أَو الجمعُ بين بعض هذه العناصر). ولا يهم كثيراً فيما لو اصطلح علىٰ الميزة بأنَّها صفة أَو منفعة.

عضوية (الانتماء إلى) الفئة

إن نقطة الانطلاق في تعيين موضع الصّنف هي تحديد انتمائه لفئة ما. تدل هذه العضوية علىٰ المنتجات التي يتنافس معها الصّنف. إنها تدل المستهلك علىٰ الأَهداف التي يمكن تحقيقها بفضل المنتج. أما فيما يتعلّق بالمنتجات والخدمات الموطدة بصورة عالية، فلا تكون مسأَلة الانتماء إِلىٰ فئة مسأَلة جوهرية. فالمستهلكون يعلمون أن الكوكاكولا صنف رائد من المشروبات غير الروحية، وأن الكورن فليك الذي تنتجه كيلوغ Kellog's Corn Flakes صنف رائد من منتجات الحبوب. كما أنَّ الانتماء إِلىٰ الفئة فيما يتعلق بأصناف العمل ـ إِلىٰ العمل واضحة لدى المشتري. علىٰ أيَّة حال، هناك حالات عديدة من المهم أن يُعلَم المستهلكون بانتماء الصّنف إِلىٰ فئة ما. وربما كانت أكثر الحالات وضوحاً هي حالة طرح منتج جديد في السُّوق، حيث لا تكون الفئة التي ينتمي إليها المنتج واضحة. فعندما طرحت «المساعدات الرقمية الشخصية»، كان لا بد من اتخاذ قرار: هل هي مساعدات حاسوبية أم بديل عن دفتر المواعيد؟

وفي بعض الحالات يعرف المستهلكون الفئة التي ينتمي إليها الصّنف، ولكنهم غير مقتنعين بأن الصّنف هو عضو جيد في الفئة. في مثل هذه الحالات يكون لفت نظر المستهلكين إِلىٰ فئة الصّنف مُسَوَّغاً. فمثلاً، ربما يعلم المستهلكون أن شركة Dell تنتج حواسيب، ولكنهم لا يعرفون أن حواسيب ديل Dell تضاهي حواسيب IBM أَو Compaq. في هذه الحالة، من المفيد تعزيز عضوية الفئة.

هنالك طُرق عديدة لبيان عضوية الصّنف في فئة. وغالباً ما تُستخدم المنافع للإعلان عن عضوية الفئة لطمأنة المستهلكين بأن الصّنف سيبيّن السبب الجوهري لاستخدام الفئة. وهكذا فإن المحركات الصناعية توحي بأنّها قوية، وأن المُسَكّنات توحي بفعاليتها. لا تعرَض هذه المنافع بأسلوب يتضمّن تفوق الصّنف، بل بأسلوب يدل علىٰ أن للأَصناف هذه الخصائص. فالفوائد التي تتضمّن عضوية الفئة مشتركة بين معظم الأَصناف، إن لم يكن بينها جميعاً، لذا يمكن اعتبارها نقاط تشابه.

يمكن استخدام الصفات والصورة لتقديم القواعد التي تُسَوِّغ للمستهلكين الاعتقاد بأن للصنف منفعةً تتضمّن عضويته في فئة معينة. فخليطة الكعك ربما تحوز علىٰ العضوية في فئة الكعك بفضل الادعاء بأنّ لها مذاقاً عظيماً، وتدعم هذا الادعاء بامتلاك مكونات ذات نوعية عالية (صفات) أَو بأن تبين للمُستخدِمين البهجة الناجمة عن استهلاكها (صورة).

ويمكن استخدام الصفات والصورة بحد ذاتها لاستحقاق العضوية. إذ يمكن توضيع جهاز كهربائي علىٰ أنّه حاسوب بفضل التأكيد أن له ذاكرة، وشاشة عرض، ولوحة مفاتيح ويمكن استخدامه للبريد الإلكتروني. وبالمقابل، إن وصف الذين يستخدمون الجهاز الإلكتروني ومناسبات الاستخدام ذات الصلة تزوّد المستهلك بمعلومات عن الأَصناف التي يُراد للصنف أن ينافسها. ففي إعلان عن البيرة، يؤدي تنويع أعمار الذين يشربونها والمكان الذي يجري فيه الاستهلاك إِلىٰ التأثير في كون الصنف منافساً في الفئة الاستثنائية الفائقة، أَو الفئة الاستثنائية، أَو فئة السعر. وعندما تستخدم الصورة لإيجاد عضوية، فإن صفة الصّنف غالباً ما تستخدم لإيجاد نقطة خلاف. وهكذا حُدِّد موضع السفن أب 7Up على أنه مشروب غير روحي بفضل المناسبات التي يُستخدم فيها: مع وجبات الطعام، ومع الأصدقاء، وفي الرياضة، وأحداث أُخرى. وتمتاز عن المشروبات غير الروحية الأُخرى بأنّها عديمة اللون في المظهر ولاذعة المذاق، وهما صفتان تتضمّنان منفعة إرواء العطش الفائقة.

وتستخدم النماذج كذلك لتحديد انتماء صنف إِلىٰ فئة. فقد قارن إِعلان عن سوبارو Subaru هذا الصنف بالڤولڤو Volvo ليس لأنَّهما يتنافسان الظَفَر بالمستهلكين، بل لأن هذه المقاربة تمثِّل طريقة فعَّالة للقول بأن سوبارو هي عضو في فئة «السيارة الآمنة». وبالمثل طرحت شركة Wheaties منتجاً مُحلًّى من الحبوب عن طريق إعلام المستهلكين بأنَّهم إذا أحبوا فروستد فليكس Frosted Flakes، فعليهم أن يجرِّبوا ويتيز هوني غولد Wheaties Honey Gold. لم تكن الفكرةُ التنافسَ مع فروستد فليكس Frosted Flakes، ولكن لإعلام المستهلكين بطريقة فعَّالة بأن Wheaties Honey Gold عضو في فئة الحبوبيات المحلاَّة سلفاً للكبار. وعندما كان تومي هيلفيجر Tommy Hilfiger مصمِّماً غير معروف أعلن أحد الإِعلانات عن عضويته بوصفه مصمِّماً أمريكياً عن طريق ربطه بـ Geoffrey Beene و Stanley Blacker وCalvin Klein وPerry Ellis الذين كانوا أعضاء بارزين في تلك الفئة.

المقاربة المفضلة للتوضيع هي إعلام المستهلكين بعضوية الصّنف قبل بيان نقطة الخلاف بينه وبَين بقية أعضاء الفئة. إذ من المفروض أن المستهلكين يحتاجون إِلىٰ معرفة ماهية المنتج والهدف الذي يمكنه المساعدة في الوصول إليه قبل تقييم هيمنته علىٰ الأَصناف المنافسة. ففيما يتعلَّق بالمنتجات الجديدة، لا بد من برامج تسويق منفصلة، عموماً، لإعلام المستهلكين بعضوية المنتجات وتثقيفهم بشأن الفروق بين الأَصناف. وفيما يتعلق بالأصناف المحدودة الموارد، فإن إعلام المستهلكين وتثقيفهم يتضمن تنمية استراتيجية التسويق التي توطد عضوية الفئة قبل تلك التي تبيِّن نقطة الاختلاف. أما الأَصناف ذات الموارد الكبرى، فيمكن أن تُطَوِّر برامج تسويقية مساعدة بحيث يبيِّن أحدها العضوية ويبيِّن الآخر نقطة الاختلاف. إن الجهود المبذولة لإعلام المستهلكين بالعضوية ونقطة الاختلاف في حملة واحدة غالباً ما تكون غير فعَّالة لأن نموَّ أيٍّ من الادعائين لا يكون كافياً عندما يكون التوجه إِلىٰ الاثنين معاً.

وأحياناً تكون الأَصناف منتمية إِلىٰ فئات ليست هي أعضاء فيها أكثر مما هي أعضاء في فئة أُخرى. تُعَدُّ هذه المقاربة طريقة فعَّالة للتطبيق والديمومة لإظهار نقطة الاختلاف عن الأَصناف المنافسة شريطة أن يعرف المستهلكون عضوية الصنف بدقة. فمثلاً، بيتزا داي غيورنو DiGiorno Pizza هي منتج مُجَمَّد ذو قشرة مخبوزة طازجة تنتفخ عندما تُسَخَّنُ البيتزا. فحددت شركة DiGiorno موضع الصّنف بوصفه من فئة البيتزا التي توزع وليس من فئة البيتزا المجمَّدة. ففي أحد إِعلانات DiGiorno عُرِض مشهد حفل يأكل الناس فيه بيتزا ويسألون المضيف عن خدمة توزيع البيتزا التي استخدمها. فيكرِّر إجابته قائلاً: «إنها ليست بيتزا توزيع، بل هي DiGiorno». وبفضل ربط بيتزا DiGiorno بفئة هي ليست عضواً فيها، وهي فئة التوزيع، استطاعت أن تظهر بجلاء أنَّها تختلف عن الأَصناف الأُخرى الأعضاء في فئتها، مثل البيتزا المجمَّدَة. والفرق هو المذاق.

في حين أنَّه من المهم توطيد عضوية الصنف في الفئة، فإن ذلك ليس كافياً، في غالب الأحيان، لتوضيع الصّنف بصورة فعَّالة. وفي أحسن الأحوال، يساعد ذلك علىٰ نُمو الفئة. وإذا اشتركت عدة شركات في بناء فئة، فإن ذلك يؤدي إِلىٰ اضطراب المستهلك. وفي جهد لاجتذاب حصة كبيرة من نفقات المستهلكين في عيد الميلاد، استمر فيض من dot.coms في الإِعلان مؤكداً عضويَّة أَصنافها في الفئة. فعلىٰ سبيل المثال، رَوَّجَت شركة Fogdog، وشركة Sporsline وغيرهما من شركات الأدوات الرياضيَّة الجيدة الموجودة علىٰ الإنترنت أن لديها تشكيلة واسعة من السلع الرياضية. وتبدو هذه الإِعلانات، في حالات عديدة، بأنَّها ذات أثر ضعيف لأن الغالبية العظمى من المبيعات عبر الإنترنت تذهب إما إِلىٰ المتتبعين الإلكترونيين مثل Amazon.com وeToys، أَو إِلىٰ الأَصناف العادية المألوفة مثل Toys «R» Us التي تطورت إِلىٰ bricks and clicks. وهكذا فإن استراتيجية التوضيع السليمة تتطلَّب تحديد المواصفات ليس

فقط للفئة التي ينتمي إليها الصّنف، بل للكيفية التي يهيمن بفضلها الصنف علىٰ الأَصناف الأُخرى المنتمية لفئته. وهكذا فإن تطوير نقاط اختلاف إلزامية يُعَدُّ حاسماً في توضيع الصّنف بصورة فعّالة.

نقاط الاختلاف

نقطة الانطلاق في تطوير نقطة الاختلاف هي تعرّف معتقدات المستهلكين المقبولة. ما هي معتقدات المستهلكين فيما يتعلّق بالفئة التي يمكن استخدامها لتعزيز المنفعة؟ فمثلاً، قاد الاعتقاد (الخاطئ) بأن العسل متفوق غذائياً علىٰ السكر شركةَ General Mills إِلىٰ إِنتاج صنف Honey Nut Cherrios. وعندما لا يستطيع صنف أن يهيمن علىٰ الأَصناف المنافسة علىٰ أساس يعبّر عن معتقد مقبول للمستهلكين، فإنَّه لا بد من بذل جهد لتعليم المستهلكين المعتقدات التي تتضمن منفعة الصّنف. إن تعليم المستهلكين معتقدات جديدة يكلف، عموماً، أكثر من تكييف التوجُّه إِلىٰ معتقد مقبول. ومن الحملات التوضيحية لمثل هذه الاستراتيجية المحرِّكة للسوق تلك التي قامت بها Listerine التي أقنعت المستهلكين أن طعم الصّنف السيئ هو الذي جعله فعَّالاً. ربما كان المستهلكون راغبين في الاعتقاد بأن طعم الدواء السيئ، يتضمن فعَّالية للدواء بسبب الاعتقاد السائد لدى المستهلكين بأن المنتجات الدوائية تكون عادة سيئة المذاق.

أقوى المواضع هي تلك التي يكون للصنف فيها نقطة اختلاف في منفعة تحفِّزُ علىٰ استخدام الفئة. فيجري توضيع الأَصناف الكبيرة، عموماً، باستخدام هذه المنافع. وهكذا فإن الإِعلان عن منظِّف تايد Tide يؤكِّد قدرتَه التنظيفية الفائقة، ويدعي مايكروسوفت Microsoft بأنَّه ينتج أكثر البرامج تقدماً. وغالباً ما تتبع الفئات الرائدة هذه الاستراتيجية وإن لم تكن متفوقة علىٰ صعيد التنافس. فهي تستخدم ميزانياتها الإِعلانية المتفوقة لتعلن التنافس بصوتٍ عالٍ، وتدّعي من ثَم المنفعةَ التي تحرِّض علىٰ استهلاك الفئة لمصلحتها.

أما الأصناف التي هي أصغر فتحاول، عادة، توطيد مكانة لنفسها بفضل نقطة الاختلاف التي تتمتع بها. وتتحقَّق هذه المكانة باستخدام منفعة الفئة الأساسية لتوطيد عضوية الفئة، وبفضل اختيار منفعة أُخرى غير المنفعة المركزية لتمكن الفئة من تحقيق هيمنة الصّنف. تطرح شركة IBM تقنيتها الثاقبة كنقطة اختلاف تتمتع بها، في حين تحدّد شركة Win Book موضع صنفها علىٰ أنَّه منتج متقدم تقنيًا بسعر منخفض. وظلت Jif، لسنوات عديدة، أفضل زبدة مصنوعة من الفول السوداني مذاقاً، في حين كانت Skippy أعظم صنف مذاقاً وقيمة غذائية.

من المهم، لدى تطوير توضيع صنف، تحديدُ عدد من المنافع التي ينبغي جعلها مركزية. تتطلّب معالجة منفعة ما موارد معرفية كبيرة. إذا لم يكن المنتج ذا أهمية كبيرة للمستهلكين، فمن غير المحتمل أن يكرّسوا الموارد لمعالجة منافع عديدة للصنف. حتى عندما تُطرح منفعة واحدة لتمثل نقطة اختلاف الصّنف، فإنه غالباً ما تدرس منافع متعددة لفهم عضويَّة الصّنف ونقطة اختلافه. وعندما تطرح منافع متعددة، فلا بد من الحذر من أجل تقييد احتمال أن تنسف منفعةٌ ما منفعةً أُخرى. فمثلاً، ربما يكون من الصعب أن نعين موضع صنف بوصفه رَخيص الثمن وفي الوقت نفسه نؤكد أن نوعيته عالية. وبالمثل، ربما لا يصدق الزبائن أن صنفاً ما هو مُغَذٍّ وطيب المذاق بآن واحد، أَو قوي وأمين. فعندما تنشأ مثل هذه الأوضاع، ربما يكون من الحكمة التركيز علىٰ منفعة واحدة.

لدى اختيار منفعة، لا بد من تقييم كون المنفعة محفزة علىٰ الاستهلاك أَو أنها معيارية. إن المنافع المعيارية هي تلك التي يقول عنها الزبائن إنها هامة بسبب معايير اجتماعية، وليس لأن هذه المنافع تؤثّر فعلاً في سلوكهم. فعلىٰ سبيل المثال، يدعي الناس عادة أن السَّلامة عامل هام لدى اختيارهم السيارات، وأن التغذية عامل هام لدى اختيارهم المنتجات الغذائية، وبتدقيق خياراتهم الاستهلاكية، علىٰ أية حال، تبيَّن أن هذه المنافع ليست عناصر هامة في تحديد

الصّنف المختار. من الواضح أن المستهلكين يثمّنون السلامة والتغذية عالياً لأنه ليس من المناسب أن يفعلوا غير ذلك بوصفهم آباء، أَو بناة أُسر، أَو كباراً مسؤولين. فمن المهم إذن ملاحظة أنَّه عندما تكون السلامة والتغذية وما شابههما صفات معيارية، لا تكون هي العناصر المحددة لاختيار الصّنف. وبالمثل، في حالات بيع «العمل ـ إِلىٰ ـ العمل»، ربما يَعُدُّ وكلاءُ الشّراء الثَّمَنَ محدِّداً حاسماً لاختيار مورّديهم ويقولون إنهم غير متأثرين بعوامل كعامل علاقتهم بممثل المبيعات. علىٰ أية حال، غالباً ما يؤدي فحص المورّدين بالفعل إِلىٰ نسف مصداقية هذا الادعاء.

في حين يهدف التركيز الرئيسي في التوضيع المبني علىٰ التنافس إِلىٰ تحديد موقع صنف الشركة فإنَّه لا بد من بذل جهد للتأثير في أداء العناصر الأُخرى الأعضاء في الفئة. ربما يجعل توضيع الصّنف الأَصناف المنافسة الجذّابة تبدو ضعيفة. ويمكن تحقيق هذا الهدف بإدخال منفعة جديدة إِلىٰ الفئة. فقد جعل توضيع ستاربك Starbuck للقهوة، بوصفها هدفاً أكثر مما هي منتج، أنواعَ القهوة الأُخرى تبدو عادية وغير مثيرة. وبالمقابل ربما يجعل إدخالُ موقع شامل العروضَ التي هي أقل اكتمالاً تبدو ناقصة ضعيفة. فإدخال ليڤر 2000 (Lever 2000) كقطعة صابون مزيلة للرائحة، كانت نافعة للجلد، جعل قطع الصابون الأُخرى التي تؤدي واحدة فقط من هاتين الوظيفتين تبدو متماثلة وناقصة.

وفي أمثلة أُخرى، ربما يُتَّخذُ توضيع الصّنف لتشويش الأسباب التي تدعو المستهلكين إِلىٰ شراء فئة ما، ومن ثَم لنسف اهتمام المستهلكين بالفئة. فقد قُدِّمَ صنف Crystal Pepsi لمنافسة صنف Coca-Cola's Sprite، وكان صنف Crystal Pepsi مشروباً صافياً غير روحي يحتوي علىٰ حريرات عالية. فكان رد شركة Coke، لحماية صنفها Sprite، أن طرحت صنفها Tab Clear، الذي وضعته بوصفه مشروباً صافياً مغذياً غير روحي. وهذا التقديم أربك المستهلكين بشأن ما إذا كانت الفئة الصافية مغذية أم لا. لقد تفاقمت هذه المشكلة بحقيقة

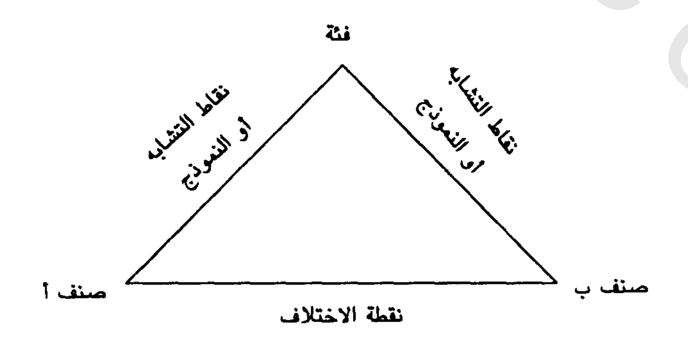
أن تعليب Crystal Pepsi ولونه تضمّنا نكهة خفيفة، وهكذا راجت فكرة كونه مغذياً بين المستهلكين. فكانت النتيجة أن Crystal Pepsi وTap Clean كليهما لم يولّدا طلباً كبيراً فسحب الصنفان من السُّوق، مفسحين المجال لصنف Sprite ليحتفظ بموقعه في السُّوق.

خلاصة

يمكن تمثيل التوضيع المبني على التنافس بمثلث التوضيع في الشكل 2 ـ 2 يقدم المثلث تمثيلاً بصرياً لوجهي التوضيع الأساسيين: العضوية، ونقطة الاختلاف. تُطَورُ عضوية الفئة بفضل إظهار المنافع التي هي نقاط التشابه مع الأَصناف الأخرى في الفئة، أَو بفضل ربط الصّنف بنموذج فئة معينة. إن تقديم أساس منطقي لتصديق منفعة معينة يعطي المستهلكين سبباً للثقة بدعوى العضوية. إذ يأخذ الأساسُ المنطقي، عادة، شكلَ بعض الخصائص الفيزيائية. عندما يحقِّق صنف عضويته في الفئة، تُعْرَضُ ميزته على الأَصناف الأخرى المنتمية للفئة بدلالة منفعة (منافع) تمثِّل نقطة الاختلاف. ومَرَّةً أُخرى، يُقَدَّم الأساس المنطقي لتعزيز احتمال تصديق المستهلكين لنقطة اختلاف الصّنف.

الشكل 2 ـ 2

مثلث التوضيع المبني على التنافس



وللإيضاح، نضرب مثالاً، شركتي Visa and American Express اللتين وطّدتا عضويّة في فئة بطاقة الشحن. إذ إن نقطة الاختلاف لبطاقة Visa هي أنها أكثر البطاقات توافراً علىٰ نطاق واسع، وهذا يعطي أهمية لمنفعة الفئة الرئيسية المتمثّلة بملاءمتها وسهولة الحصول عليها. أما American Express، من جهة أخرى، فقد بنت سهم صنفها بإظهار الهيبة أَو المكانة الرفيعة المقترنة باستخدام بطاقتها. وبفعل توطيد نقطتي الاختلاف هاتين، تتنافس الشركتان الآن عن طريق محاولة كل منهما الطعن بميزة صنف الأخرى. وانسجاماً مع ذلك تقدم شركة Visa بطاقة بلاتينية لتنافس وتعزّز هيبة صنفها، في حين ضاعفت شركة American Express عدد الباعة الذين يقبلون بطاقاتها للتقليل من أهمية ميزة بطاقة Visa فيما يتعلّق بهذا البُعد.

التوضيع القائم علىٰ الهدف

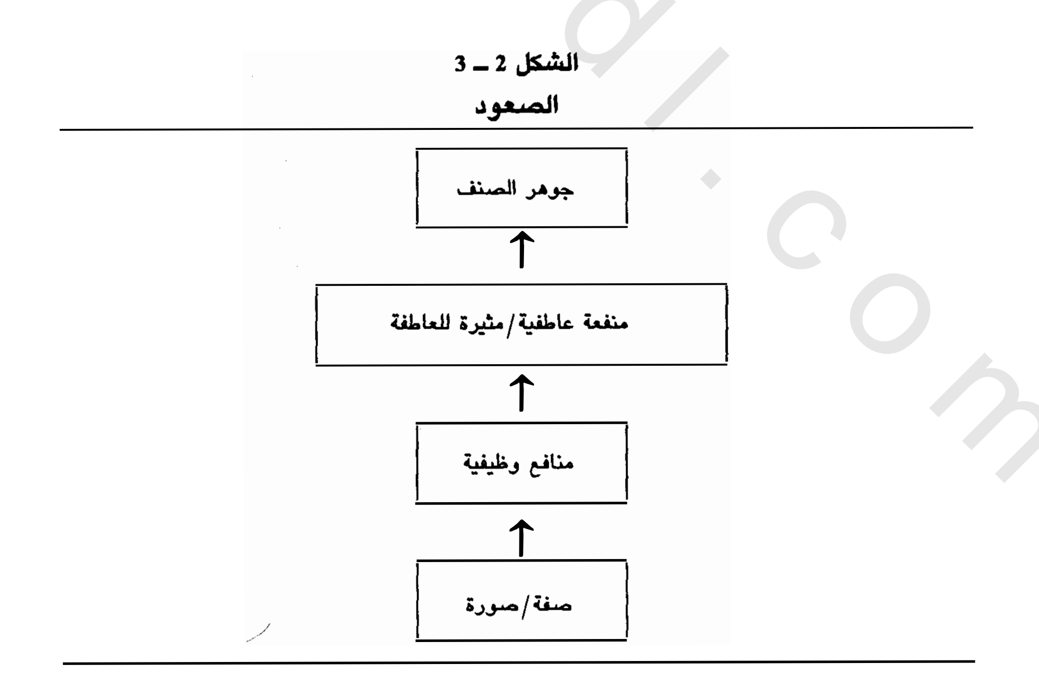
يركّز التوضيع القائم علىٰ التنافس استراتيجيةً علىٰ موضع الصّنف ذي الصلة بالتنافس. ويهدف الجهد إِلىٰ تحقيق هيمنة التنافس علىٰ المنافع الهامة لدى المستهلكين. وفي حين أن هذه المقارنة تقدِّم طريقة سليمة لبناء موضع أولي، فإنه عندما يحرز الهدفُ فهماً أساسياً لكيفية ارتباط الصّنف بالأبدال المنتمية إِلىٰ الفئة ذاتها، يمكن تحقيق نمو الصّنف عن طريق تعميق المعاني المقترنة بموضع الصّنف. وهذا يستدعي شرحاً أكثر وضوحاً لكيفية ارتباط الصّنف بأهداف المستهلكين، ويتطلب تبصراً عميقاً بالدوافع التي تجعل المستهلكين يستخدمون صنفاً ما. إذن، يجري توضيع الصّنف بحيث يتضمن جوهره الوصول إِلىٰ هدف معين. والمنهج الذي يمكن تحقيق ذلك بفضله يصطلح عليه بـ «التصعيد» ويصطلح علىٰ منتج «التصعيد» بـ «جوهر الصنف».

جوهر الصّنف

التصعيد قائم علىٰ مفهوم دراسة نمطين من الخصائص لدى تطوير نقطة

اختلاف منتج ما، الأول منهما هو الصفات والصورة، أما الآخر فهو المنافع. ترتبط هذه الخصائص بعضها ببعض بأسلوب محدَّد. الصفات والصورة عوامل مادية ملموسة يمكن استخدامها لاستخلاص منفعة، تعد بحد ذاتها مجردة. أمَّا المنفعة فيمكن استخدامها لاستخلاص منافع أكثر تجريداً. وبالقياس، يمكن تشبيه هذه الاستخلاصات بدرجات السُلَّم التي تغدو أكثر تجريداً وتعميماً كلما صعدتَ الدرجات. وهكذا، فإن حلة مبدئية ربما تؤكِّد بعض صفات المنتج. أما الجيل الثاني فربما يصعد درجة علىٰ السُلَّم بفضل تأكيد المنفعة المتضمنة بالصفة. وتعد هذه، عادة، منفعة وظيفية. وتتوجَّه الأجيال المتعاقبة إِلىٰ الاستخلاصات المتضمَّنة بالمنفعة الوظيفية كوسيلة لصعود السُلَّم حتى الوصول إِلىٰ النقطة التي تحدِّد المنفعة عندها جوهر الصّنف. ويرتبط جوهر الصّنف بهدف من أهداف المستهلكين. إننا نشير إِلىٰ هذه المقاربة علىٰ أنَّها «صعود»، وعندما يكون التقدم من صفة إِلىٰ منفعة ثم إِلىٰ منفعة أكثر تجريداً، فإننا نشير إِلىٰ هذه العملية علىٰ أنَّها، «تصعيد». يبيِّن الشكل 2 ـ 3 هذه العملية.

الشكل 2 ـ 3
الصعود

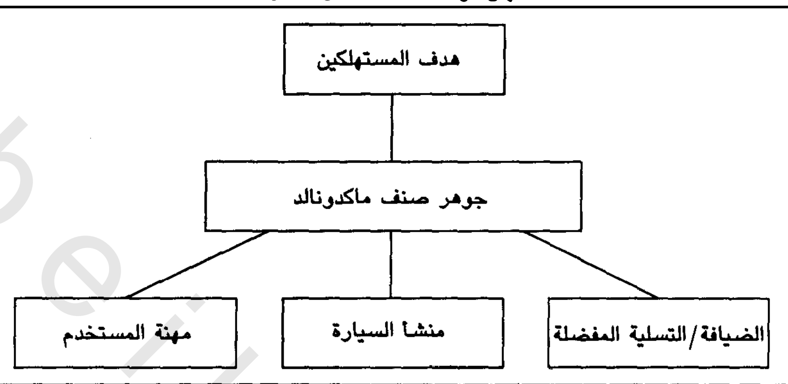


تشرح حملة إعلان خلوية غربية أمريكية مقاربة التصعيد. فكانت بؤرة نقطة الإِعلان الأولية مركَّزَةً علىٰ صفات المنتج الفريدة التي تجعل الخدمة موثوقة (منفعة وظيفية). في الجيل الثاني من الحملة الإِعلانية يجري فحص تضمينات امتلاك خدمة موثوقة، التي تعني اهتماماً أقل بالارتباط بالمكتب في انتظار مكالمات هامة (منفعة وظيفية). وبعد هذه المقاربة، يمكن أن يركِّز الجيل الثاني من الإِعلان علىٰ تضمينات امتلاك حرية التحرك الممنوحة من قِبل الهاتف الخلوي (منفعة عاطفية). وعملياً يتضمن «التصعيد» تكرار السؤال عن ماهية مضمون الصفة أَو المنفعة للمستهلك. الصعود من صفة إِلىٰ منفعة ومنها إِلىٰ منفعة أكثر تجريداً يقدِّم أساساً لإعلام المستهلكين بجوهر الصّنف.

يستخدم جوهر الصّنف بصيرة المستهلكين في تصنيف فئات المنتجات المتباينة معاً لأنها تشترك في منفعة مرتبطة بأهدافها، فمثلاً، يحدِّد إِعلان لماكدونالدز McDonald's موعداً أولاً، حيث يُعَرِّج رجل اسمه لاري Larry علىٰ الفتاة التي سيلتقيها أول مرَّة. فيحاول علىٰ الفور أن يُعالج توقعاتها عن طريق توضيح هويته. فيشير إِلىٰ أنه ليس طبيباً، ولا محامياً، ولا صاحب مصرف، ولا محاسباً مؤهلاً، بل هو كاتب في مخزن أشرطة تسجيل. ويبيِّن أنهما لن يتناولا العشاء في مكان يسمي نفسه «بيتاً» أَو «منزلاً» أَو «شقة»؛ وأنهما لن يحضرا مسرحية، ولا أوبرا، ولا سيمفونية، ولا باليه، بل ينوي أن يستقلا سيارته القديمة العادية إِلىٰ ماكدونالدز وإِلىٰ السينما. وهذه التأكيدات توحي بأن ماكدونالدز مكان عملي عادي وأساس وطيد للمجتمع. يكون جوهر الصّنف هذا جذاباً عندما يكون هدف المستهلكين الاستمتاع بوجبة غير طموحة. مُثِّل سيناريو جوهر الصّنف هذا برسم تخطيطي في الشكل 2 ـ 4.

الشكل 2 ـ 4

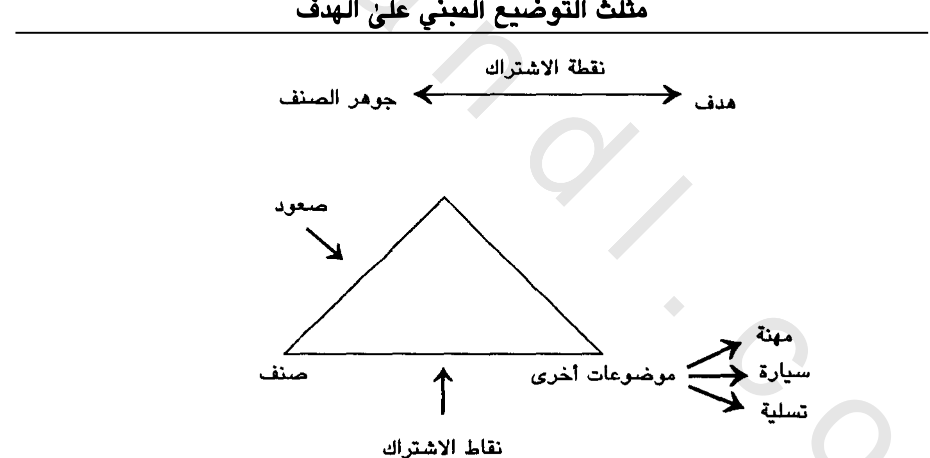
جوهر صنف ماكدونالدز



إن اقتران الصّنف بموضوعات متنوعة يسفر غالبا عن إضفاء صفات بشرية علىٰ الصّنف. وهكذا يكون للأَصناف، غالباً، جنس، وعمر، وطبقة اجتماعية، إضافة إلىٰ الخصائص الشخصية. فلأن بيرغر كينغ Burger King أعلن عنها أساساً كسندويشات كبيرة مثل سندويشة هوبر Whopper الضخمة مع تقديم تسهيلات لتناولها جلوساً في المطعم، جعل هذه الأشياء تقترن بالصّنف وتتضمن صورة ذكورية. أما ماكدونالدز McDonald's فهي للأطفال والأُسْرَة، لذا يُنظر إليها علىٰ أنَّها أكثر أنوثة من بيرغر كينغ. وكذلك يُعدّ حاسوب Apple صغيراً، أما IBM فهو بالغ. وألبو Alpo تُعدُّ ذات منزلة منخفضة، أما سَيَنْس دايت Science Diet فيعد ذا منزلة رفيعة. وساعات كارتير Cartier ذات منزلة رفيعة، أما ساعات تايمكس Timex فهي ذات منزلة منخفضة. ولقد أسقطت ليفز Levi's خطها من أثواب العمل ذات الرِّدفين في محاولة منها لرفع مستوى الطبقة الاجتماعية لصنفها. وينظر إلىٰ سجائر مارلبورو Marlboro علىٰ أنها شريفة أصيلة، ومفعمة بالحيوية، ويُعتمد عليها، ورومانسية، وقوية. وتوحي دراسة حديثة بأنه يوجد علىٰ الأقل خممة أبعاد للشخصية يمكن أن تُنسب إلىٰ الصّنف، مثل: الإخلاص، الإثارة، المقدرة، الحذلقة، التجهُّم[2]. إن بيان الخصائص الديمغرافية لصنف ما بالتفصيل إضافة إلىٰ صفات شخصيه يتضمن جوهره.

يمكن تمثيل نسخة أعم من هذا المخطط بحيث يظهر بوضوح الفروق القائمة بين التوضيع القائم علىٰ التنافس، والتوضيع القائم علىٰ الهدف. يوضح الشكل 2 ـ 5 مفهومين في ذاكرة المستهلكين. أحدهما يمثِّل المعلومات المتعلقة بالصنف وبالاستنتاجات المتعلقة بجوهره، أما المفهوم الثاني فيمثِّل أهداف المستهلكين. وكما يوحي الشكل 2 ـ 5، يُعَدّ إدراك المستهلكين للعلاقة القائمة بين الصّنف والموضوعات الأُخرى إدراكاً تكميليًّا. وتتقارب نقاط التكاملية هذه إِلىٰ أن تحتوي على جوهر الصّنف. ولجوهر الصّنف نقاط من المعالم المشتركة مع أَهداف المستهلكين بحيث تتيح للمستهلك أن يستنتج الهدف الذي يمكن تحقيقه باستخدام الصّنف من جوهر الصّنف.

الشكل 2 ـ 5
مثلث التوضيع المبني علىٰ الهدف



جوهر الفئة

يمكن التركيز علىٰ أهداف المستهلكين بوصف ذلك أساساً للتوضيع، علىٰ مستوى الفئة، ومستوى الصّنف كذلك. يمكن تحقيق جوهر الفئة، تماماً كجوهر الصّنف، بفضل نسبة الصّنف إلىٰ موضوعات أخرى تتضمّن جوهر الفئة المقترنة بتحقيق هدف ما. علىٰ أية حال، يمكن استخدام أي جهاز يبرز الرابطة القائمة بين الفئة وهدف ما لتوليد جوهر الفئة. ولشرح مفهوم جوهر الفئة، نتأمّل البيان الثاني الذي يصف صنفاً من البيرة لرجال بين 18 و34 سنة من العمر، وكيف يمكن استخدامها لتطوير إعلان:

«ربما يشعر هؤلاء الأفراد بأنَّهم مهدَّدون من قِبَل تعقيدات الحياة اليومية وصراعاتها. فيضطربون، وربما يكتئبون، بشأن كيفية تحقيق انسجام بين رغبتهم لتفريغ شحنة عواطفهم الأولية والقيود المفروضة عليهم من قبل المجتمع. فهم يرغبون في إقامة علاقات حميمة من غير التزام. إنَّهم يبحثون عن فرصة للتعبير عن مواهبهم دون أن تُثقلهم المطالب التي تفرضها المؤسَّسات الرسمية. إن البيرة تتيح لهؤلاء الأفراد أن يطلقوا العنان لأنفسهم وربما يخفِّفون من بروز الصراع بين آمالهم والقيود التي يفرضها المجتمع علىٰ سلوكهم».

يَستخدم جوهرُ الفئة البصيرةَ بشأن الكيفية التي تتلاءم بموجبها الفئة مع أَهداف المستهلكين بوصفها نقطة اختلاف عائدة للصنف. إذ يفترض أنه إذا ما أدرك المستهلكون أن الصّنف قد حُدِّدَ موقعُه بطريقة حسَّاسة لمشاكلهم فإنَّهم يَعُدُّون ذلك الصّنف حلاً لهذه المشاكل. هنالك عدد كبير من الحملات التي تقدم شهادات علىٰ الفروق الموجودة في هذه الاستراتيجية. لقد بَيَّنت رامادا Ramada الإشكالات التي يواجهها المسافرون في فنادق مشابهة لفنادقها وناشدتهم بشعار: «المرَّة القادمة يا رامادا». ليس هناك قاعدة تعلِّل تفوق رامادا في معالجة هذه الإشكالات تجاوز الافتراض بأنَّه إذا ما فهمت رامادا المشكلة، فإن ذلك هو الحل بعينه. وبالمثل، بَيَّنتْ لي جينز Lee jeans المصاعبَ التي

تواجهها النساء في ارتداء الجينز. وحثّت المستهلكين على شراء منتجات Lee jeans لعلاج هذه المشكلة، مع أنَّها لم تقدِّم قاعدة لهذا الاختيار.

يمكن لجوهر الفئة أن يكون طريقة قابلة للتطبيق لجعل صنف ما منافساً عندما لا يكون لهذا الصّنف نقطة اختلاف. على أية حال، يُعَدُّ التركيز على جوهر الفئة استراتيجيةَ الملاذ الأخير. فإذا ما كان للصنف نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى المستهلكين، فإنه يمكن استخدام مقاربة مبنية على التنافس. إضافة إلى أنَّه عندما تصبح الفئات سلعاً يزداد استخدام جوهر الفئة، وتكون النتيجة أن الإعلان قد أوجد تماثلاً يبيِّن مواقف المستهلكين أكثر مما تبينها صفات الصنف بوصفها خبراً عن الصّنف، وهكذا يتعرَّض أثر الإعلان للخطر. وفي هذه الحالة يكون استخدام بصيرة المستهلكين كأساس لتطوير الأَصناف التي تخاطب أهدافهم، أكثر إنتاجية من استخدام البصيرة كأساس للإعلان الذي يشير إلى الاعتراف بتطلعات المستهلكين.

وفي حين يكون التركيز على التصعيد في سياق البحث عن توضيعٍ قائم على الهدف مناسباً، فإن التنزيل يكون مسوَّغاً أيضاً. يتضمن التنزيل منح ثقةَ لتأكيد أن للصنف فائدة ما. ويحدث التنزيل، عادة، في سياق حملة تصعيد كوسيلة لتعزيز الأساس الذي يُبنى عليه جوهر الصّنف. وبوجه أعم، يستخدم التنزيل لإعطاء المستهلكين سبباً لتصديق منفعة في سياق التوضيع القائم على التنافس. فمثلاً، يبدو «التنزيل» جلياً عندما تدعم شركة ليكسوس Lexus الاعتقاد بأن سيارة ليكسوس أفضل أنواع السيارات عن طريق إظهار متانة الوصلات المعدنية فيها، أو عندما تستخدم شركة ريبوك Reebok صفة الخف (الحذاء الخفيف) الذي تنتجه لمنح الثقة بادعائها أن أحذيتها متفوِّقة بتحقيق الراحة للقدم.

خلاصة

تأخذ كلُّ جهودِ التوضيع أَهداف المستهلكين بالحسبان. وحتى عند

إعلان عضويَّة الصّنف في الفئة فإن ذلك يتضمن علاقة بهدف ما. إن ما يميّز التوضيع القائم على الهدف هو عمق الفهم المنشود لأَهداف المستهلكين أثناء استخدام الصّنف. أما تضمينات صفات الصّنف ومنافعه فتستخدم لاستخلاص جوهر الصّنف. ويُعَبَّر عن جوهر الصّنف في الإِعلان بعلاقة الصّنف بالأمور الأخرى التي تشاركه منفعة تتعلّق بأَهداف المستهلكين. كذلك يمكن تطوير التوضيع القائم على الهدف في مستوى الفئة أيضاً، وهي استراتيجية تُتَّبَعُ عادة عندما يكون الصّنف متكافئاً مع عروض منافسة. ولدى اتباع هذه الاستراتيجية، يكون التبصر بأَهداف المستهلكين أثناء استخدام الفئة نقطة اختلاف للصنف.

تكامل التوضيع القائم على التنافس والتوضيع القائم على الهدف:

معادلة القيمة

إن بحث التوضيع القائم على التنافس والتوضيع القائم على الهدف يوضح بجلاء أن هاتين المقاربتين تختلفان أساساً في بؤر تركيزهما؛ فكلتاهما تتعلَّقان بكيفية ارتباط منافع الصّنف بأَهداف المستهلكين، وتختلفان في مدى التركيز على التنافس مقابل التركيز على أَهداف المستهلكين. يتجلَّى تكامل هاتين المقاربتين في مفهوم تطور قيمة الصّنف.

ولبيان هذه المسألة، ننطلق من تقييم تصور قيمة الصّنف كما كانت موجودة في ثمانينيات القرن العشرين:

$$\text{قيمة الصنف} = \frac{\text{نوعية المنتج / الخدمة}}{\text{السعر}}$$

يقصد بهذا التعريف أن يكون مفهومياً وليس رياضيًا. فالنوعية تُقيَّم بدلالة متوسط الأداء، وبدلالة الاختلاف المتعلق بذلك المتوسط، أيضاً. فسيارة تويوتا كامري Toyota Camry تعد ذات نوعية عالية لأنَّها تكسب نقاطاً جيدة في

مجالات النموذج والراحة، وأداء المحرِّك، ولأنَّها لا تخرج كثيراً في أدائها عن هذه الأبعاد. كانت الطريقة السائدة في تقديم قيمة في ثمانينيات القرن العشرين هي تقديم نوعية عالية بسعر منافس.

وعندما حصل الانكماش الاقتصادي الكبير عام 1987 بدأ تصور المستهلكين للقيمة يتغيّر. في حين ظلَّت نوعية المنتج أَو الخدمة مسألة هامة في تحديد القيمة، ازداد الاهتمام بالنوعية النفسية. والمقصود بالنوعية النفسية المشاعر أَو العواطف والمنافع المجردة الأُخرى المقترنة باستخدام المنتج أَو الخدمة التي بحثناها بدلالة جوهر الصّنف. ولدى مواجهة ظروف اقتصادية أشد سعى المستهلكون للبحث عن الراحة والتعبير الذاتي في الأَصناف التي اختاروها.

وفي الوقت نفسه، أصبح السعر الذي يُطلبُ لقاء المنتج أَو الخدمة عاملاً أكثر أهمية في تحديد القيمة. والواقع كان السعر في تسعينيات القرن العشرين هو العامل الوحيد الأكثر أهمية لدى المستهلكين. كانت القيمة تضمن تقديم النوعية ذاتها بسعر أدنى. لقد ظهرت الأَصناف ذات البطاقات الخاصَّة كأَصناف رائدة في فئات عديدة بسبب نوعيتها المعقولة وأسعارها الدنيا بصورة بارزة بالنسبة إلى الأصناف الرائدة. فكان ردّ فعل الأَصناف الرائدة علىٰ تلك الأَصناف ذات البطاقات الخاصَّة تقليص الفرق بين أسعارها وأسعار تلك الأَصناف، ومن ثم، تعزيز قيمة عروضها.

وفي حين أن سعر المنتج أَو الخدمة يعد كلفةً، كما هو معلوم تماماً، فقد تبيَّن حديثاً أن الزمنَ المستهلَك في عمليات الشراء واستخدامَ المنتج يُعدان كلفتين هامتين، كذلك. ففي الولايات المتحدة تقلَّص زمن الراحة واتسع زمن العمل. إذ ازدادت ساعات عمل المواطن الأمريكي العادي فيما بين عامي 1980 و1990 من 40 ساعة إلىٰ 48 ساعة، وهذا ما عَرّض زمن الراحة للخطر. ومع

تقلص الأنشطة الاقتصادية في تسعينيات القرن العشرين أضاف العامل العادي حوالي 45 دقيقة يومياً أي شهراً إضافياً في السنة. فكانت النتيجة أن الكثيرين الآن يعانون من جدب الزمن (أي من الافتقار إلى الزمن الكافي لإنجاز المهمات التي يشعرون أنَّهم بحاجة للقيام بها)، وغدا الزمن عاملاً هاماً بصورة متزايدة في عمليات تقييم الزبائن للقيمة. حتى أولئك الذين لا يعانون من قِصَرِ زمن الراحة، فإن تجزيء هذا الزمن جعلهم يشعرون بجدب الزمن.

الاستراتيجية السائدة المستخدمة للتعامل مع جدب الزمن هو تعددية المهمات. تتضمن تعددية المهمات الانخراط في نشاط إلزامي معين، وفي الوقت نفسه إنجاز هدف غير ذي صلة بذلك النشاط. فالناس يتصلون بالهاتف أثناء قيادة السيارة، ويأكلون كذلك أثناء القيادة، ويقومون بتدريبات رياضيَّة أثناء ذهابهم إِلىٰ العمل، وهكذا. . . كما أن هناك تعديلاً في الخيارات التي اتُّخذت. فعدد الكلاب في هذا البلد (أمريكا) قد بلغ حوالي 58 مليوناً، في حين بلغ عدد القطط 70 مليوناً. ويمكن تفسير هذا الاتجاه بأن العناية بالقطط تستغرق وقتاً أقل من العناية بالكلاب. لقد ارتفعت مشتريات أطعمة الحيوانات المدلّلة ارتفاعاً درامياً كالغذاء العلمي، ويعود جانب من السبب إِلىٰ جهود المستهلكين المبذولة لتقليل إصابة هذه الحيوانات بإشكالات هضمية، وهذا يستدعي استهلاك الزمن في زيارة الأطباء البيطريين. وكذلك ارتفع استهلاك كعكات البيجل bagel وغيرها من أطعمة الإفطار المحمولة ارتفاعاً درامياً خلال تسعينيات القرن العشرين، في حين فقدت مبيعات الوجبات الجاهزة التي لا تحمل 15٪ من ريع الدولارات خلال المدة ذاتها. كذلك ارتفعت مبيعات ماكينات قص المروج التي تدفع باليد ارتفاعاً درامياً منذ عام 1995، وذلك لأنَّها تمكن مُستخدِمها من ممارسة الرياضة أثناء إنجازه لمهمة قص العشب الروتينية. ويمكن تمثيل معادلة القيمة التي توضِّح هذه الاعتبارات علىٰ النحو التالي:

$$\text{القيمة} = \frac{\text{نوعية المنتج / الخدمة + النوعية النفسية}}{\text{السعر + الزمن}}$$

تقدِّم معادلة القيـمة وسيلة لربط موضع الصّنف بالخلطة التسويقية. فلنتأمَّل، علىٰ سبيل المثال، استراتيجية چوديير Goodyear في تسويق الإطارات أثناء منتصف تسعينيات القرن العشرين. تُعد شركة چوديير Goodyear أكبر منتج للإطارات في الولايات المتحدة الأمريكية بحصة سوق تربو علىٰ 13٪. ولكن لما كانت المبيعات والأسهم ساكنة لسنوات عديدة، أُجريت أبحاث للمساعدة على تطوير أفكار لبناء العمل. دلَّت هذه المعطيات علىٰ أن عمر ملامسة الإطار للأرض واحتكاكه بها هو أهم صفات المنتج لدى بيع الإطارات، ويلي ذلك درجة الالتصاق بالأرض الرطبة أَو المغطاة بالثلج أَو الجافة.

ففي حين أن الإطار الذي حقَّق تقدماً في عمر الجزء المحتك بالأرض ربما يكون جذَّاباً جداً للزبون، فإنه لم يتحقَّق ابتكار كبير يتعلَّق بهذه الصفة منذ أن وُجد الإطار المخرّم بالفولاذ في ستينات القرن العشرين. أما شركة ميشلين Michelin فقد دعَّمت صنفها بإعلان رَكَّزَ علىٰ السلامة. إذ أظهر الإِعلان النموذجي طفلاً يجلس داخل إطار ميشلين رمزاً لحماية الطفل من مخاطر الطريق.

أظهر البحث كذلك تغيُّراً دراميًا في السلوك الشرائي لمستهلكي الإطارات. ففي حين كان قرار شراء إطار بديل في ستينيات القرن العشرين يستغرق قرابة شهر كي يتخذه المستهلك، فإن 50٪ من المستهلكين كانوا يتخذون قرار شراء إطار بديل، في تسعينيات القرن العشرين، خلال يومين من

إدراكهم لضرورة ذلك. إن معظم المستهلكين تقريباً يتَّخذون قرار شراء إطار خلال أسبوع من إدراكهم للمشكلة.

كان رد شركة چوديير Goodyear علىٰ هذه الملاحظات هو تطوير استراتيجية جديدة. تَمثّلتْ هذه الاستراتيجية، جزئياً، بطرح إطار جديد اسمه أكواتريد Aquatread(*)، مزوَّد بأخدود حول وسط محيط الإطار ليطرد الماء من تحت الإطار، وهكذا تزداد قوة الالتصاق بالأرض في طقس ماطر. فمنحت هذه الصفة ميزة نوعية لإطارات چوديير. إضافة إِلىٰ أن شركة چوديير طرحت ثلاثة منتجات جديدة. ومع أن هذه المنتجات لم تكن إبداعية كإطار أكواتريد Aquatread، فقد أنعشت اعتقادَ المستهلكين بأن شركة چوديير رائدة تقنياً في مجال إنتاج فئة الإطارات. يعد إطار أكواتريد ذا سعر استثنائي تشجيعي بحيث ينسجم مع توضيع الصنف بوصفه الحالة الفنية في الفئة. وربما كان الأهم من ذلك كله، تخفيض كلفة الزمن بفضل زيادة عدد أماكن بيع إطارات أكواتريد Aquatread وسواها من إطارات چوديير. لقد عُزِّزت أماكن البيع الأخَّاذة البالغ عددها 2300 موقع بإضافة وموظفين مخوَّلين بالحسم، وهي استراتيجية متنامية ضاعفت أمكنة البيع بنسبة 35٪.

كانت الاستجابة مؤثِّرة. إذ ما انقضت سنة بعد إقلاع هذه الاستراتيجية حتى زادت حصيلة الشركة بنسبة 25٪ وارتفعت الأسهم ثلاثة أضعاف، وازداد عزم المستهلكين علىٰ الشراء زيادة درامية، في حين هبطت هذه النية لشراء إطارات ميشلين.

تحديات التوضيع الفعَّال

حتى عندما تُفهمُ مبادئ التوضيع، يظل هناك عقبات متنوعة أمام التطبيق الناجح. إذ يُدَمَّر التوضيع الفعَّال، أحياناً، بالاختيار الضعيف للمنافع

(*) الإِطار الذي يسير في الماء. (المترجم).

الجوهرية. وأحياناً يتعرَّض الإِعلان للخطر بسبب إخفاق الاحتفاظ بموضع الصّنف.

ولدى دخول فئة، تكون الأَصناف فيها موطَّدَةً، يكون التحدي في إيجاد قاعدة للتميز بين الأَصناف القابلة للتطبيق. والذي يحدث غالباً هو أن نقطة الاختلاف المختارة تكون هي النقطة التي يبني عليها الصنف هيمنته التنافسية وليست تلك التي تهم المستهلكين. وبموجب هذا المسار، كان الطلب علىٰ بَعض أصناف الدواء المسكِّن للألم بما في ذلك أليف محدوداً، خصوصاً فيما يتعلَّق بدعوى أن للصنف هذا أثراً مسكِّناً مديداً أَو أنه لا بد من تناول جرعاته باستمرار. فمعظم المستهلكين يفضِّلون التخلص السريع من الألم علىٰ التسكين المديد. فالواقع أن التسكين المديد ربما يتضمن تأثيراً بطيئاً للدواء ـ عكس ما هو مرغوب.

يبرز نوع آخر من هذه المشكلة عندما تكون المنفعة التي تهيمن بفضلها الشركةُ هامةً في نظر بعض المستهلكين، ولكن ليست هامة في نظر المسؤولين عن اختيار الصّنف. فمثلاً، حاولت أطعمة حبوبية منتظمة عديدة خلال العشرين سنة المنصرمة توضيع نفسها على أنها أطعمة أطفال جيدة المذاق والتغذية. فصنف هافسايز Halfsies، علىٰ سبيل المثال، كان طعاماً حبوبياً جيد المذاق يحوي نصف كمية السكر الموجودة في أطعمة محلاةً سلفاً. هذا التوضيع يناشد الشاريات البالغات اللائي أن يولين اهتماماً بتغذية أطفالهن ويرغبن في تقليص النزاع بين الآباء والأطفال. علىٰ أية حال، لم يلق طعام Halfsies جاذبية قوية لدى الأطفال الذين هم المسؤولون عادة عن اختيار صنف الطعام الحبوبي. إن مذاق Halfsies لدى الأطفال أفضل من مذاق غيره من الأطعمة الحبوبية، ولكن الأطفال لم يدركوا أنَّه أفضل مذاقاً من الأطعمة المحلاةً سلفاً التي يُطلبُ من الأطفال التخلي عنها.

من المقاربات لإزالة القلق الناجم عن احتمال كون منفعة واحدة هامَّةً في

نظر قطاع ما من المستهلكين، هي إبراز منافع عديدة للصنف. وبذلك يتولد أمل في أن الصّنف سوف يقدم شيئاً ما لكل فرد. ويمكن لمقاربة التمايز هذه أن تبدو وسيلة خطرة عندما لا يستطيع الاستراتيجيون الاتفاق على المنفعة المراد ترويجها. إذ إن توضيعاً كهذا تحدّده لجنة أو أية مقاربة أخرى لتحديد منافع متعددة غالباً ما يكون مشحوناً بالإشكالات. فادعاء منفعة يمكن أن ينسف منفعة أخرى؛ مثلاً، يرتاب المستهلكون في المنتجات التي تدعي نوعية عالية وسعراً منخفضاً. إضافة إلى أن ادعاء منافع عديدة متنوعة يربك جهود المستهلكين في تحديد ماهية المنتج.

ما إن يتم توضيع صَنفٍ ما حتى تُوَجَّه معظم الأنشطة إلى الاحتفاظ به. فقد ظلت كوكا ـ كولا متوضعة بوصفها مشروباً غير روحي ذا مذاق فائق، لسنين عديدة. وفي حين لم يتغيَّر هذا التموضع، سعى الإِعلان باستمرار للاحتفاظ بمنفعة المذاق الفائق بطريقة حديثة. إن الاحتفاظ بمنفعة معينة على مَرّ الزمن غالباً ما يكون حاجزاً يحول دون دخول الصّنف مدخلاً تنافسياً.

يوضِّح التنافس القائم بين بطاريات إيفريدي Eveready وديوراسيل Duracell من فئة البطاريَّات القلوية فضائل الاحتفاظ بموضع الصّنف. فقد أصبحت شركة ديوراسيل Duracell، في عام 1974، أول شركة تعلن عن بطاريَّات (مدّخرات) قلوية على شاشة التلفاز. وكانت هذه البطاريَّات تكلف ضعف أكثر البطاريَّات شيوعاً في حينه، وهي بطاريَّات الزنك والكربون، ولكنَّها تدوم ستة أضعاف زمن ديمومتها. طوَّرت شركة ديوراسيل Duracell إعلاناً توضيحيًّا تبيِّن فيه كيف يَدوم صنفها أكثر من الأَصناف البديلة في أنواع من المنتجات المختلفة. ربما كان أكثر الإِعلانات رسوخاً في الذاكرة هو ذاك الذي أظهر غرفة مليئة بأرانب/ سناجب آلية حمراء تقرع طبولاً مطوقة بأوتار. وفي نهاية الإِعلان توقف جميع القارعين إِلاَّ ذاك الذي زُوِّد ببطارية ديوراسيل Duracell. وظلَّت هذه الحملة تُعرَضُ على الملأ حتى عام 1984.

في عام 1989 شنَّت شركة إيفريدي Eveready حملة إعلانية تعلن عن طول عمر صنفها بعرض أرنب آلي أحمر يخترق إِعلانات تجارية زائفة متقنة التخطيط. وعزَّزت هذه الحملة بإِعلان مكثَّف، إذ أنفقت الشركة 22 مليون دولار أمريكي في الربع الأخير من عام 1989، وهو ضعف ما أنفقته في الربع الأخير من عام 1988، وأكثر بكثير من نفقات ديوارسيل Duracell في الربع الأخير من عام 1989 البالغة 15 مليون دولار أمريكي.

لقد فاجأ رد الفعل المبدئي شركة إيڤريدي Eveready؛ إذ أظهر رد الفعل هذا أن شركة ديوراسيل Duracell قد زادت حصتها في السُّوق من 39٪ إِلىٰ أكثر من 40٪، في حين هبطت حصة إيفريدي Eveready 36 نقطة. وكان يُعتقد أن المشكلة تكمن في الافتقار إِلىٰ الربط بين الإِعلان ونقطة الشراء. ولعلاج هذا الإشكال أشارت شركة إيفريدي Eveready إِلىٰ إِعلان الأرنب في عروضها المفرَّقة واحتفظت بالحملة. ومع ذلك استمرت حصة السُّوق من البطاريَّات القلوية العائدة لشركة Duracell في النمو في حين لم تَنْمُ حصة Eveready. وبحلول عام 1998 قدَّر آ. سي. نيلسن A. C. Nielsen أن حصة Duracell من سوق البطاريَّات القلوية قد بلغت 48٪ في حين بلغت حصة Eveready قرابة 36٪.

وفي الوقت الذي يُعدّ فيه الاحتفاظ بالإِعلان حاجزاً دون دخول صنف منافس، فإنه يقلِّل من الأبدال الاستراتيجية للصنف. فمثلاً، أدخلت شركة بروكتر وچامبل Procter and Gamble (P & G) منظف داش Dash لاجتذاب المستهلكين الذين يستخدمون غسَّالات ذات تلقيم أمامي. وكان داش Dash ذو الرغوة القليلة مطلوباً لمثل هذه الغسَّالات. فجعل الإِعلان طوال سنين عديدة موضع داش Dash، بفضل هذا الأسلوب، غير قابل للاختراق من قِبَل أَصناف أُخرى. والواقع أن داش Dash كان مقترناً اقتراناً وثيقاً بهذا النوع من

الغسَّالات، بحيث أنه عندما خرجت هذه الغسَّالات من الموضة، خرج داش Dash معها كذلك. وقد حصلت هذه النتيجة رغم أن داش Dash كان من بين أكثر منظِّفات P & G فعالية، ورغم الجهود الهامَّة التي بُذِلت لإعادة توضيع الصّنف.

تدمر الشركات أحياناً القدرة علىٰ تنمية موضع دائم وذلك بالكيفية التي تروّج بها الصّنف عند طرحه في السُّوق. إذ بدلاً من محاولة توطيد موضع الصّنف كأساس لإعلان مستقبلي، يكون هدف الإعلان التمهيدي هو إيجاد إدراك للصنف، انطلاقاً من الاعتقاد بأنَّه ما إن يدرك الناس الصّنف حتى ينمو موضعه. ولكن رغم أهمية الإدراك هذه، علىٰ المعلنين ألا يستقروا علىٰ هذا الهدف أثناء التعريف بالصّنف. فالأكثر فعالية وكفاءة هو توطيد إدراك الصّنف وموضعه معاً منذ بدء الحملة الإعلانية. فمع أن حملة شركة تاكوبيل Taco Bell الإعلانية لبيان مواصفات شيواو(*) Chihuahua المتكلم قد اكتسبت إدراكاً هائلاً، فإنَّها أخفقت في تعزيز مكانة تاكوبيل Taco Bell في السُّوق. وبالمثل، كان استخدام شركة نيسان Nissan لرجل أسيوي أنيق في إعلانها قد حفَّزَ قدراً كبيراً من إدراك الصّنف، ولكن المبيعات انخفضت. وكذلك فإن إقلاع dot.coms لأعمالها علىٰ شبكة الإنترنت بإعلان لا يبتغي أكثر من إيصال إدراك اسم الصّنف، كان عملاً نموذجياً.

إن المقاربة الفائقة هي تحقيق تواصل بين موضع الصّنف والمستهلكين عند طرحه في السُّوق. فلننعم النظر في الحملة الإعلانية عن أبل Apple التي طورتها أساساً وكالة شيات/ دي Chiat/ Day للإعلان. فقد أنفقت الشركة مليون دولار أمريكي لعرض إعلان مرَّة واحدة علىٰ موقع سوبر باول 1984

(*) الشيواو: كلب صغير الجسم جداً. (المترجم).

Superbowl 1984. لم يخلق هذا الموقع، الذي كان يقدم ماكينتوش Macintosh، إدراكاً للصنف فحسب، بل وطّد أيضاً موضع الصّنف كحاسوب ودود للمستخدمين ذوي العقول المستقلّة. لقد احتُفظ بهذا الموقع خلال العقد الثاني بفضل إعلانٍ يشرح معنى «ودود للمستخدم» إلىٰ ذوي العقول المستقلة من عمّال النسخ والكتابة ومديرين متوسطين، وإدارات عليا، ورجال أعمال صغار. وبرغم هذا الموضع الصامد، فإن أسهم صنف أبل Apple تآكلت بصورة درامية مع ظهور منصة وندوز Windows بوصفها معياراً صناعياً. وبحلول نهاية تسعينيات القرن العشرين كانت حصة أبل Apple في سوق الحواسيب الشخصية أكثر من 2٪ بقليل، أي بانخفاض أكثر من 10٪ عن حصته القصوى التي بلغها.

ومع أن احتفاظ Apple بموقعه المنسجم لم يكن كافياً لنجاحه، فقد كان أساساً لإعادة طرح الصّنف. لقد كان طرح ميراث Apple ثانية في السوق في أواخر تسعينيات القرن العشرين بوصفه صنفاً ودوداً لمستخدميه من ذوي العقول المستقلة أساساً لتعريف ناجح بحاسوب iMac وحاسوب G3. إذ توجه حاسوب iMac للذين كانوا يشترون حاسوبهم الأول والمهتمين بالوصول إلىٰ الشبكة بسهولة. أما حاسوب G3 فقد توجه إلىٰ الأعداد الكبيرة من مالكي Apple الذين لم يشتروا حاسوباً منذ أكثر من ثلاث سنوات علىٰ أمل أن شركة أبل Apple سوف تعرض نموذجاً منافساً مرّة أخرى. وبفضل اعتماد شركة Apple علىٰ ميراث الصنف، استطاعت أن تلتف حول الصّنف بسرعة وتزيد من حصتها في السُّوق إلىٰ أكثر من 4,5٪ مع حلول مطلع عام 2000.

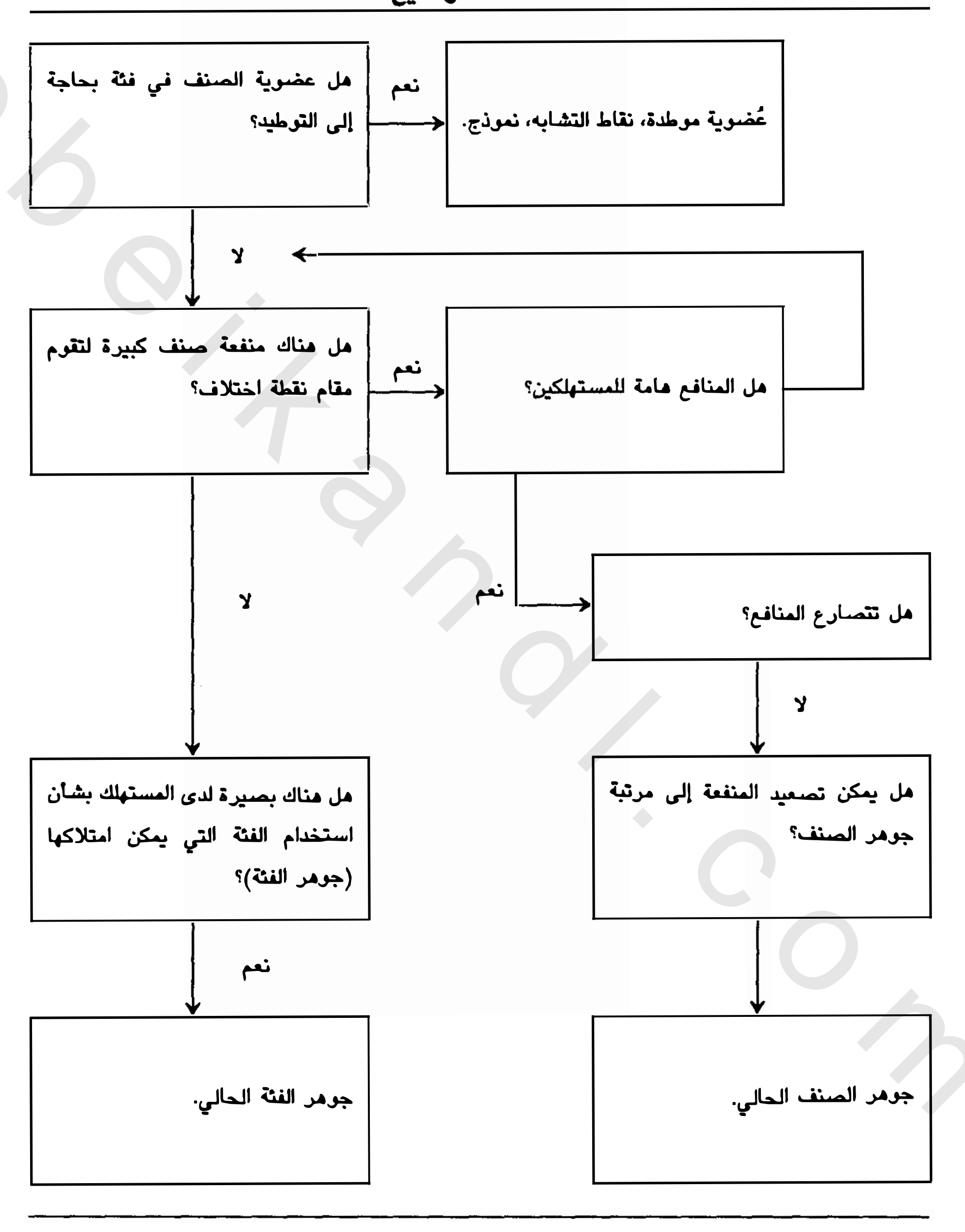
حتى وإن احتفظ بالمواضع لبعض الوقت، فإن الشركات تتخلّى أحياناً عن مواقعها بغباء استجابة لتغير طفيف في ما يفضله المستهلكون، أَو محاولة منها لتوليد حجم تزايدي للصنف. فمثلاً، عندما طرحت شركة جنرال ميلز

General Mills صنفها المعروف بـ Honey Nut Cheerios بنجاح لمخاطبة قلق الآباء والأمهات حول السكر الموجود في المنتجات الحبوبية الجاهزة للأكل، كان رد فعل العديد من الأَصناف هو تقليل اقترانها بالسكر. فقد أصبح اسم Sugar Crisp، على سبيل المثال، Golden Crisp وسقط صنف الأيقونة الذي هو بيرة سكرية. أي إن الصنف قد انحرف، عملياً، عن أسهمه وهبطت مبيعاته هبوطاً شاقولياً. حاول صنف غذائي على شكل قضيب مستطيل كان المستهلكون يستخدمونه، أساساً، بديلاً عن الغذاء أن يضيف حجماً تزايدياً عن طريق ترويج استخدامه وجبة طعام خفيفة. إِلاَّ أن موضع الصّنف هذا بدا وكأَنَّه ينسف مناسبة الاستخدام الأساسية، وذلك بجعل المستهلكين حائرين فيما إذا كانت لفافة واحدة تكفي كوجبة خفيفة، في حين تنصح الشركة بتناول لفافتين كوجبة طعام.

خلاصة

لقد لخص تحليلنا للتوضيع تخطيطياً في الشكل 2 ـ 6. الأولوية الأولى هي توطيد عضويَّة الفئة. ويمكن تحقيق هذا الهدف بتقديم منفعة والمواصفات التابعة لها أَو صورة للمنفعة بغية دعمها. وبدلاً من ذلك، يمكن استخدام الصفات أَو المنافع وحدها لتقديم موضع الصّنف. وفي بعض الحالات يمكن استخدام نموذج لتوطيد العضويَّة. وإذا كان المستهلكون يعرفون فئة الصّنف، يكون التركيز على توطيد نقطة الاختلاف.

الشكل 2 ـ 6
خلاصة التوضيع



تتضمن نقطة الخلاف علىٰ هذه المسارات إيجاد نقطة اختلاف هامة لدى المستهلكين وتميز الصّنف عن عروض بديلة. علىٰ الشركات الرائدة أن تدرسَ المنفعة التي تحث علىٰ استهلاك الفئة، وتعلي من القدرة علىٰ المنافسة انطلاقاً من هذه المنفعة. أما الشركات التابعة فتستخدم المنفعة المحدّدة للفئة لتوطيد العضويَّة في الفئة والتركيز علىٰ منفعة لائقة حيث يكون هناك حاجز أمام دخول ميدان التنافس. وبمرور الزمن يُولىٰ اهتمام إِلىٰ «الصعود» بقطع النظر عما إذا كانت الشركة رائدة أم تابعة. وإذا لم تتوفر فروقات بين المنتجات تهم المستهلكين، ينبغي دراسة احتمال تطبيق استخدام فهم متفوق للمستهلك بهدف توطيد نقطة اختلاف. وهنا، ربما يكون لجوهر الفئة ولجوهر الصّنف قيمة في توطيد موضع يتجاوب مع المستهلكين، لأنهم يدركون أن الشركة تفهم ما لديها من خبرة تتعلّق بالفئة ويمكنها من ثَم أن تحقّق أهدافهم. وفي حال عدم وجود نقطة اختلاف للصنف أَو للمستهلك، يكون من الجدير فحص فرصة أخرى.

كتابة بيان استهداف وتوضيع

بعد أن تكون الشركة قد اتخذت قرارات الاستهداف والتوضيع المتعلقة بمنتج معين، يغدو من المفيد تلخيص هذه القرارات في بيان توضيع. يُعَدُّ هذا البيان وثيقة داخلية يمكن أن يشارك فيها قوة المبيعات، ووكالة الإِعلان، وبصورة أعم أولئك الذين يهمهم معرفة المستهدف والمحفّزُ علىٰ اختيار صنف الشركة. ليس بيان التوضيع نسخة إِعلان؛ بل هو ملخص عام لجوانب استراتيجية التسويق الجوهرية، وبذلك يكون أساساً لقرارات تتخذ بشأن جميع عناصر خليطة التسويق.

وفي حين يمكن أن تتغير صيغة بيان التوضيع، بطريقة أَو بأخرى، فإنَّه لا بد من معالجة الأسئلة التالية:

1 - من الذي ينبغي استهدافه لاستخدام الصّنف؟ من المهم فهم مَن هو

الزبون المستهدف. يتطلب الجواب عن هذا السؤال وصف الزبائن المستهدفين بدلالة أنماط استخداماتهم الحالية، وخصائصهم الديمغرافية، وأَهدافهم العامة. ويُعَدُّ التبصُّر في غايات الأَهداف ذا أهمية خاصة لأنه نادراً ما تُحَفِّزُ الرغبة في المنتج بذاتها قرارات الشراء. بل هناك اعتقاد بأن امتلاك الصنف يُيَسِّرُ تحقق غاية جوهرية أخرى يمتلكها الهدف.

2 ـ متى ينبغي دراسة الصّنف؟ أية غاية يسمح الصّنف للهدف بتحقيقها؟ يتطلب جواب هذا السؤال تحديد التنافس الفوري للصنف. ويتم هذا، غالباً، باستحضار عضويَّة في فئة منتج معينة، كما وصفت في بحثنا للتوضيع القائم علىٰ التنافس. وهكذا، ربما تؤكد Mountain Dew بأنَّه لا بد من التفكير فيها كلما رغب الهدف في تناول مشروب غير روحي، أَو عندما يرغب بمشروب منعش. مثل هذه المقاربة مناسبة بصورة خاصة عند طرح منتج جديد في السُّوق لأنها تربط المنتج الجديد بمنتجات مألوفة، وهذا ما يُيسِّر فهمه. ويعزى فشل موتورولا إنفوي Motorola Envoy جزئياً إِلىٰ الافتقار إِلىٰ تحديد المجموعة المنافسة تحديداً واضحاً. وبالمقابل، حقق بالم بايلوت Palm Pilot، وهو منتج يؤدي معظم الوظائف التي يؤديها منتج Envoy، نجاحاً كبيراً بفضل تحديد عضويته في فئة المنظمات الكهربائية.

في حين أنه من الشائع تحديد المجموعة المنافسة، أي المنتجات التي يتنافس معها الصّنف، فيما يتعلق بفئة الصّنف الموطدة؛ فإن هذه المقاربة ليست هي الوحيدة القابلة للتطبيق. إذ عندما ينتقل الصّنف من التوضيع القائم علىٰ التنافس إِلىٰ التوضيع القائم علىٰ الهدف، فإن المجموعة التنافسية ربما تَجْسُر فئات منتجات عديدة، وتُحَدّد بمناسبات الاستخدام أَو بالمستخدمين. وهكذا ممكِن أن يُحدد نبيذٌ لا كحولي

مجموعته التنافسية بدلالة منتجات تُستهلك عندما يتطلب الوضع اختلاطاً اجتماعياً وتفكيراً صافياً. وبموجب ذلك ربما يشمل التنافس ماء معبأً في قوارير ومشروبات غير روحية إضافة إِلىٰ أنواع النبيذ اللاكحولي الأُخرى. وبالمثل، ربما يجري توضيع أقلام الحبر ووترمان Waterman بوصفها صنفاً نفيساً يورَّث للأجيال القادمة، لذا فهي تنافس قطع الأثاث القديم والمجوهرات.

3 ـ لماذا ينبغي اختيار الصّنف من بين الأبدال الأُخرى في المجموعة المنافسة؟ يجب أن يقدم الصّنف سبباً ملزماً لاختياره وتفضيله علىٰ الخيارات الأُخرى التي يمكن دراستها. إضافة إلى أن علىٰ الشركة أن تجد وسيلة تعزِّز من مصداقية نقطة اختلاف الصّنف. وأبسط المقاربات لتحقيق ذلك هي الإشارة إِلىٰ صفة فريدة للمتج. وهكذا يمكن لماونتن ديو Mountain Dew أن يؤكد أنه أكثر تنشيطاً من المشروبات غير الروحية الأُخرى ويعزز هذا الزعم بالإِشارة إِلىٰ أنه يحوي نسبة أعلىٰ من الكافئين. ويمكن لبالم بايلوت Palm Pilot أن يؤكد أنه أكثر راحة، وأنْسَبُ من المنظمات الكهربائية الأُخرى لأنه يقدِّم تزامناً بزرٍّ واحد مع حاسوب الزبون المكتبي.

عندما تكون نقطة الاختلاف أكثر تجريداً، أَو قائمة علىٰ التصوّر، فإن دعم الإدعاء ربما يكمن في ترابطات أعم مع الشركة التي تطورت ونمت بمرور الزمن. وهكذا فإن عصر شانيل 5 Chanel No. 5 ربما يزعم أنَّه العطر الفرنسي لمثال الأناقة، ويدعم هذا الزعم بالإِشارة إِلىٰ الاقتران الطويل بين شانيل Chanel ومبتدعي أزياء النساء.

من الأفضل الادعاء بنقطة اختلاف واحدة، رغم كون هذه النقطة تجريداً قائماً علىٰ صفات متعدّدة للمنتج. مثلاً ربما تزعم BIC أن ماكينات الحلاقة التي يستغنىٰ عنها بعد الاستعمال تمنح راحة لمستخدمها أكثر

من الماكينات الأُخرى. إن توزيع الصّنف توزيعاً واسعاً، ووجوده قريباً من منصة دفع الحساب، وسعره المنخفض، وخط إنتاجه الضيق، يمكن استخدامها كلها لتعزيز هذا الزعم.

ومن المرغوب فيه كذلك أن تكون نقطة الاختلاف نوعيّة ومحددة تماماً وذات معنى. فالزعم بأن ذلك الصّنف هو أعلىٰ نوع وأفضل قيمة هو زعم غامض. إن الذي يحدد النوعية أَو القيمة العالية لهدف معين ربما يعني فقط نوعية أَو قيمة متوسطة بالنسبة إلى هدف آخر. إذن لا بد من تحديد النوعية أَو القيمة بدلالات ذات معنى للهدف. وبالمثل، يُعَدُّ استخدام ريادة الصّنف في المبيعات ضمن فئة معينة كنقطة اختلاف، موضعاً ضعيفاً يمكن تقويته بإعلام المستهلكين عن سبب هيمنة هذا الصّنف علىٰ مبيعات الفئة.

عندما تكون منافع صنف مماثلة لمنافع الأَصناف المنافسة، فربما تكون نقطة الاختلاف هي عمق التبصّر بغايات المستهلكين من استخدام المنتج. إذ يستنتج المستهلكون؛ غالباً، أنَّه إذا ما قدم الصّنف معلومات تُبرز الفهم الحميم لغايات المستهلكين من استهلاك المنتج، فإنَّه لا بد أن يقدم طريقة فائقة لتحقيق تلك الغايات.

4 ـ كيف يساعد اختيارُ الصّنف الهدفَ علىٰ إنجاز غايته؟ العنصر النهائي من عناصر بيان التوضيع يربط نقطة اختلاف الصنف بغاية (غايات) الهدف. إذ يقال إن الطاقة (الكافئين) الموجودة في مشروبات Mountain Dew غير الروحية تمكّن الطلبة الذين يعانون من الأرق علىٰ أن يظلوا يقظين في الصف، ومن ثَم يحصلون علىٰ درجات أعلىٰ مما يستطيعون تحصيله لو لم يتناولوا هذا المشروب. كما أن توافر ماكنات الحلاقة BIC التي يُستغنىٰ عنها بعد الاستعمال تحرّر المشغولين من الناس كي يركّزوا اهتمامهم علىٰ أمور أكثر أهمية من التسوّق لشراء شفرة/ ماكينة حلاقة.

لقد طُوِّرت بيانات الاستهداف والتوضيع التالية باستخدام المفاهيم التي بحثناها قبل قليل:

Mountain Dew: إلىٰ مستهلكي المشروبات غير الروحية من الشباب النشيطين الذين ليس لديهم وقت كاف للنوم؛ إنَّ مشروب Mountain Dew غير الروحي هو الشراب الذي يمنحك طاقة أكثر من أي صنف آخر، لأنَّه يحتوي علىٰ أعلىٰ مستوى من الكافئين. فبفضل Mountain Dew تستطيع البقاء يقظاً ومستمراً بنشاطك عندما لا تستطيع الاستمتاع بنوم ليلة عميق.

BIC Disposable Razor: إلىٰ الرجال والنساء الذين (اللائي) يعيشون (يعشن) حياة نشيطة تضطرهم (تضطرهن) أحياناً إلىٰ الحلاقة خارج المنزل، تقدِّم لكم ماكينات شفرات الحلاقة BIC راحة أكبر مما تقدمها إليكم الماكينات الأخرى، لأنها رخيصة الثمن ومتوفرة علىٰ نطاق واسع. وبفضل ماكينة (شفرة) BIC التي يُستغنىٰ عنها بعد الاستعمال، يمكنكم التركيز علىٰ الأشياء التي تريدونها، لا أن تبددوا الوقت سعياً وراء ماكينة (شفرة) حلاقة.

Palm Pilot: إلىٰ المهنيين المشغولين الذين هم بحاجة إلىٰ تنظيم حياتهم وأوقاتهم، عليكم بمنظِّم Palm Pilot الإلكتروني الذي يتيح لكم أن تحملوا دفاتر العناوين، وجداول الأعمال، ودفاتر الملاحظات في جيوبكم. إنه متفوق علىٰ المنظِّمات الإلكترونية الأُخرى لأن Palm Pilot يتيح لكم تجميع ملفاتكم وتوفيقها زمنياً مع حواسيبكم الشخصية بلمسة زر. هذه صفة توفر الوقت وتؤكد توفر نسخة بديلة من المعلومات الهامة.

إن الحكم علىٰ كفاءة بيان التوضيع يعد تمريناً ذاتياً حتماً. علىٰ أية حال، يمكنك تجنّب إشكالات عامّة إذا اجتاز بيان التوضيع الذي كتبته الاختبارات البسيطة التالية:

1 ـ إذا استبدلت بصنفك صنفاً منافساً آخر، فهل يكون للبيان معنى جيد؟ إن

كان ذلك كذلك فعليك إعادة النظر في المجموعة التنافسية أَو في نقطة الاختلاف المزعومة.

2 ـ هل قراءة البيان تقدم فهماً واضحاً لمن ينبغي أن يشتروا الصّنف، عندما يكونون علىٰ وشك شرائه، وما الذي يحرض علىٰ الشّراء؟ إن لم يكن ذلك كذلك، أَعِدْ كتابة الجزء الغامض من البيان واجعله أكثر تحديداً.

3 ـ هل السبب الذي يجعل الهدف يعتبر الصنف فكرة ملزمة، واضح؟ إن لم يكن واضحاً، فعليك أن تعمل علىٰ تطوير الرابطة بين نقطة اختلاف الصّنف وغايات الهدف.

تأثيرات تقنية المعلومات في التجزيء والاستهداف والتوضيع

للتقدم السريع في تقنية المعلومات التي تمارس حالياً أثرٌ هام في التوضيع. ومن تأثيرات التكنولوجيا (بالتواكب مع التغيرات في المناخ السياسي في بلدان هامّة مثل الاتحاد السوفياتي السابق والصين) تسهيل العمليات العالمية. إذ أصبح العالم ببساطة أصغر من ذي قبل. وبسبب قلق العديد من الشركات بشأن الإفادة من الفعَّاليات والقوة التي يمكن أن تنجم عن العمل علىٰ صعيد عالمي، أخذت هذه الشركات تبذل جهوداً كبيرة لبناء أَصناف عالمية.

ماذا تتضمن غاية بناء صنف عالمي للتجزيء والاستهداف والتوضيع؟ بموجب تعريف شركة P & G، «إن الصنف العالمي هو الذي يحتل موضعاً وحيداً في جميع أنحاء العالم». إضافة إلى أن التوضيع الوحيد يتضمن هدفاً لا تحصره الحدود القومية. فصنف كوك Coke يعد صنفاً عالمياً. لقد وُجّهَ إِلىٰ الناس في أنحاء الكرة الأرضية الذين يبحثون عن الانتعاش والمكافأة مع توضيع ذاك الشراب المسمّى Coke بوصفه أفضل المشروبات غير الروحية مذاقاً وأكثرها إرضاء.

ففي حين أن تقنية المعلومات تقدِّم اتصالات عالمية وتوزيعاً عالمياً، فإن الأَصناف العالمية يمكن أن تنتج فقط إذا ما كانت أذواق المستهلكين والمنافع التي يسعون إليها متجانسة تقريباً في جميع أنحاء العالم. بيد أن الحالة ليست كذلك فيما يتعلَّق بالعديد من فئات المنتجات. فنكهة القهوة التي تكون مغرية للفرنسي، ربما تكون قوية للأمريكي، وخفيفة للتركي.

وهكذا يغدو التحدي هو توقع كون الفروق العديدة بين المستهلكين في الأَسواق تتطلب توضيعاً مختلفاً للصنف حسب الأَسواق (أَو ربما تتطلَّب طرح أَصناف مختلفة كلياً) أَو أن هذه الفروق تتطلب فقط تطبيق التوضيع الوحيد بأسلوب يلائم نظام التوزيع ووسائل الإِعلان المحلِّيَيْن. والمنتجات التي تربط بغايات عالمية أَو بتقلبات الحياة تبدو مرشحة لأن تكون من الأَصناف العالمية. وهكذا فإنه يمكن ربط ال Coke بالحاجة العالمية للانتعاش والمكافأة. أما أَصناف الهيبة والمكانة مثل شانيل Chanel وهيرمز Hermes ولويس فوتيون Louis Vuitton، فتمكِّنُ المستهلكين من لفت نظر الآخرين إِلىٰ ذوقهم الرفيع وثروتهم بقطع النظر عن جنسيتهم. وبالمقابل، ربما تعتمد الأذواق والمنافع فيما يتعلَّق بمنتجات أخرى علىٰ الخبرات وظروف السُّوق التي تُعدّ فريدة لثقافة معينة أَو لموقع جغرافي. مثلاً، يمكن ربط الذوق المتعلِّق بأطعمة معينة أَو بتتبيلها وإعدادها بخبرات الطفولة المبنية علىٰ أُسس ثقافية أَو عرقية. وبالمثل، يمكن تحديد المنافع المطلوبة في منظِّف الغسيل بفضل حجم الغسَّالة، سواء كانت ذات تلقيم علوي أَو أمامي، وبفضل قساوة الماء المحلي، وعدد مرات الغسيل، وبدرجة اتّساخ الملابس، وغير ذلك. وبذلك ربما تكون الظروف في طوكيو تختلف كثيراً عنها في Des Moines, Iowa. في واقع الحال هناك أَصناف عالمية قليلة ولكنها في نمو وتزايد. مثلاً، من بين 200 صنف تنتجها شركة P & G لا يعد سوى قرابة اثني عشر صنفاً منها أَصنافاً عالميَّة. وأصناف

مثل برينجلز Pringles، وبانتين Pantene وأُولويز Always تعد عالميَّة من حيث إنَّها تسهم في موضع صنف مشترك. حتى هذه الأَصناف العالميَّة تستخدم تنفيذاً محلياً. وانسجاماً مع هذا الاتجاه، تختلف نكهات برينجلز Pringles المسوَّقة باختلاف البلد، تماماً كما يختلف النموذج المبين في إِعلانات بانتين Pantene.

وفي حين أن تحديد الأَصناف العالميَّة يعتمد علىٰ ما هو مشترك بين المستهلكين، فإن تقنية المعلومات كذلك تمكِّنُ الشركات من إيلاء انتباه أكثر إِلىٰ ما يجعل المستهلكين يختلف بعضهم عن بعض. والتركيز علىٰ مثل هذه الفروق يصلح أساساً لتوضيع الصنف بوصفه حميمياً مع المستهلكين. وتستخدم شركات كشركة Amazon.com تاريخ مشتريات الزبائن لتطرح اقتراحات بشأن كتب إضافية يمكن أن يستمتعوا بها. ويقوم النظام علىٰ فحص نماذج من تواريخ مشتريات الزبائن الآخرين الذين اشتروا بعض الكتب نفسها بوصفهم الزبائن المستهدفين. إن أنظمة الاستجابة الآلية هذه تعد ببساطة أنظمة تجزيء قائمة علىٰ الاستخدام تفيد من قاعدة المعطيات (التي تكون دائماً حديثة) لخلق اتصالات منظمة ومن طلب الزبائن أكثر مما هي وسائل إعلام تقليديَّة.

وهناك صيغة من التعديل ومن طلب الزبائن أكثر تطرفاً هي التسويق الحقيقي من واحد ـ إِلىٰ ـ واحد وما يرافق ذلك من توضيع الصلة الحميمية بين الصّنف والزبون. وكما يتضمن الاسم، فإن التسويق من واحد ـ إِلىٰ ـ واحد يغذي موقف المستهلك الحميمي بفضل تغيير ما تفعله الشركة استجابة لمدخلات الزبائن وسلوكهم الماضي. ومن الأمثلة علىٰ ذلك جينز ليفي Levi غير الجاهز والذي يُفَصَّل حسب رغبة الزبون. إذ تزور النسوة المخزن ويجرّبن أزواجاً من الجينزات العديدة لمعرفة ما هو أكثر مناسبة لهن. ثم تؤخذ قياسات مفصَّلة لتعديل القياس الملائم، وتُدخَلُ هذه القياسات في برنامج حاسوبي.

فتستخدم هذه المعلومات لصناعة زوج من الجينز يلائم جسم المرأة تماماً. وبعد الزيارة الأولى للمخزن، يمكن طلب مزيد من الجينزات بالهاتف.

يمكن أن يتضمن موقف المستهلك الحميمي مقاربات غير مقاربة تكييف المنتج حسب حاجات الزبائن. إذ ربما يتضمن اتصالات فردية وتوزيعاً فردياً. والصفة المُميّزة للتسويق من واحد ـ إلىٰ ـ واحد هي العلاقة المستمرة المستجيبة مع الزبائن علىٰ صعيد فردي[3].

لن يكون التسويق من واحد ـ إلىٰ ـ واحد، وموقع المستهلك الحميمي مثالياً لجميع المنتجات أو لجميع المستهلكين. إذ يحتمل أن يُقَيّم المستهلكون المنتج، ومن ثَم يكون مُربحاً أكثر للشركة عندما تكون الأذواق ذات حساسية عالية. إضافة إلى أن الأمر يعتمد علىٰ رغبة المستهلكين في المساهمة في تبادل المعلومات مع الشركة لإحداث التعديل المناسب. ويكون نجاح المنتج أكثر احتمالاً عندما ينخرط المستهلك انخراطاً كبيراً في فئة المنتج لأسباب اقتصادية أَو عاطفية. وهكذا فإن النساء المتعلقات بالموضة ربما يرغبن في استجابة معدلة عندما يشترين جينزات أَو ألبسة سباحة، ولكن لا يرغبن في ذلك عندما يقمن باختيار جرابات أَو سلعٍ بيتية.

وباختصار، يبدو أن هناك أثرين متناقضين لتقنية المعلومات المتعلقة بالتوضيع. فمن ناحية، تكون المقدرةُ علىٰ الوصول إلىٰ الزبائن في جميع أنحاء العالم وإلىٰ الميزات الاقتصادية للبيع بالجملة، مشجعةً للشركات علىٰ التركيز علىٰ درجة تشابه الناس لبناء أصناف عالميَّة. ومن جهة أخرى، يمكن أن تستخدم الشركات تقنية المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية بفضل الحصول علىٰ معطيات فردية وتحليلها، ومن ثم طرح عروض معدلة تعديلاً عالياً. والواقع أن مؤثرات التكنولوجيا هذه تتعايش مع مستويات اتخاذ القرار الفعَّالة والمختلفة في الشركة. تُعَدُّ عملية بناء صنف عالمي مبادرة استراتيجية رفيعة المستوى تقوم بها

إدارة عليا. وغالباً ما تؤثر عملية التعديل حسب رغبة الزبائن في تكتيكات استراتيجية أكثر شمولاً أَو علىٰ تطبيق هذه الاستراتيجية (إن لم تكن عالميَّة). وهكذا فإن تعديل الإِعلام والتوزيع يحدث للأَصناف العالميَّة أَو الأَصناف التي جرى توضيعها بوصفها ذات صلة حميمية عالية بالزبائن لإيجاد صورة للصنف ذات اهتمام شخصي يدركها كل الزبائن. أما الاختلاف فهو مسألة تأكيد.

ملاحظات

1. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes," *Journal of Marketing Research,* vol. 31 (August 1994), pp. 339–350.
2. Jennifer L. Aaker, "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research,* vol. 34 (August 1997), pp. 347–356.
3. For a more detailed discussion, see Don Peppers, Martha Rogers, and Bob Dorf, "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review,* vol. 77 (January/February 1999), pp. 151–160.

الفصل الثالث

تصميم الصّنف

بوبي جي. كالدر وستيفن جي. ريغن

Bobby J. Calder and Steven J. Reagan

شركات تبيع منتجات؛ وشركات تسوِّق أَصنافاً. يحدث مثل هذا التمييز عموماً، ولكن ماذا يعني؟ لفحص الفرق، دعنا نفترض أننا نبيع شيئاً ما، وليكن همبرغرز hamburgers. يمكننا أن نأخذ الوضعية التي تُفيد بأنَّ منتجنا هو همبرغرز، وأن الشطيرة الواحدة هي همبرغر. هذه الوضعية هي بالتأكيد بيع همبرغرز.

إن كنا طموحين، يجب ألا تكون شطائرنا من الهمبرغرز شبيهة بأي همبرغر. يمكننا أن نسعى إِلىٰ تقديم نسخة خاصة من الهمبرغر، همبرغر أفضل ـ شطيرة همبرغر مع صلصة خاصة، مثلاً. أَو بدلاً من ذلك، نستطيع تقديم شطائر همبرغر عادية، ولكنها تحوي أشياء أُخرى لجعلها أفضل، أو تقديم عرضٍ موسع (مقالي فرنسية مجانية، توصيل إِلىٰ حيث يوجد الزبون، أَو تمكينه من الاتصال بشبكة الإنترنت وهو يأكل)، وهذا يرقى إِلىٰ جعل شطائرنا متميزة. ومع ذلك نظل بائعي همبرغر ولو قدّمنا شطيرة خاصة أو عرضاً موسعاً.

فماذا يعني تسويق صنف الهمبرغرز؟ أولاً، لا يعني ذلك بيع نسخة خاصة من المنتج. فشطيرة الهمبرغر ذات الصلصة الخاصَّة، أَو ذات العرض

الموسع، لا تكوّن بالضرورة صنفاً. علينا أن نتجاوز مسألة بيع المنتج بقطع النظر عن درجة تفوق المنتج بحد ذاته.

التسويق يعني تجاوز المنتج. ويجب أن نسمو فوق أي منتج بوصفه كينونة مادية أَو موضوعية. وعلينا أن نبتكر معنى المنتج ونوصله إلى الآخرين.

لنفترض أن لدينا شطائر همبرغر بصلصة خاصة. فلكي يكون لدينا صنف، علينا أن نبيّن معنى همبرغرنا، علىٰ أية حال. ربما تبدو كلمة «معنى» غريبة في حالة شيء عادي (همبرغرز)، ولكن لدى إنعام النظر فيها، نجد أنها ليست كذلك. ماذا لو حَوَت شطيرة الهمبرغر صلصة خاصة ـ ماذا يفعل أي امرئٍ بذلك؟ ماذا يعني؟ فالناس يهتمون دائماً بما تعنيه الأشياء.

لندخل التسويق

بوصفنا مديري تسويق، علينا أن نخبر الناس جميعاً ماذا يفعلون بشطائرنا من الهمبرغر، علينا أن نجعلها ذات معنى. لنعلم الآخرين بطرافة: إن ديف Dave مؤسّس الشركة هو الذي ابتكر شطائرنا من الهمبرغر. لقد اخترع صلصة خاصة نتيجة التجارب التي أجراها في مطبخه. وبفضل الصلصة نجحت شركتنا. ومن الطبيعي أن تكون الصلصة سرًّا عائليًّا: يمكنك الحصول عليها علىٰ شطائرنا من الهمبرغر.

بيرغرات ديف Dave's burgers هي أكثر من نوع خاص من الهمبرغر بفضل صلصتها الخاصَّة. لقد أصبحت صنفاً ذا معنى مرتبط بها. هذه البيرغرات شيء يقيّمها المرء أكثر من سواها بفضل إدراكه لهذا المعنى. والآن: **شطيرة همبرغر هي شطيرة همبرغر هي شطيرة همبرغر.**

المعنى شيء أكثر من وصف أَو صك كلمة، مع أن الكلمات هي طريقة للتعبير عن المعنى. ولا ينبغي خلط المعنى بالتلفيق أَو المبالغة، مع أن هذا يمكن أن يحدث (صلصتنا السرية ربما تكون خدعة). المعنى هو فكرة الشيء.

فمهما كان المنتج، فإن معناه هو كيف يفهمه المستهلك من منظوره. ماذا لو قدمنا مع شطائرنا من الهمبرغر كوك Coke مقابل الـ Pepsi. الكولا تقليديَّة؛ إنَّها منعش كلاسيكي. أما البيبسي فهي المستقبل، إنها مذاق الشباب والإمكانية. ومهما كانت الكلمات التي نستخدمها للتعبير عن الفرق، فإنَّنا لا نصف ما هي الكولا Cola أو البيبسي Pepsi بقدر ما هي نفسها تعبِّر عن ذلك.

إن تضاد الشيء مع ما يعنيه ربما يوهم البعض بأنَّه تمايز دونما فرق كبير. لكن الفرق يمكن أن يكون عميقاً. إن كنت بحاجة إِلىٰ برهان فكر في أمور متماثلة ولكنها ذات معانٍ مختلفة جداً. الإيماءات من هذا النوع، فإصبع إِلىٰ جانب الرأس يعني أسفاً علىٰ «خطئِي» في بعض الثقافات. وتعني في غيرها «أنت غبي» وهي إهانة خطيرة. الإيماءة ذاتها، ولكن الاختلاف في المعنى عميق. والأطعمة كالإيماءات كذلك. إذ يأكل أناس أشياء بشهية وابتهاج في حين يشمئز منها آخرون. فالجراد لا ينفع في الولايات المتحدة كالتوابل أَو البهارات علىٰ التاكو بيل Taco Bell. وفي المكسيك تختلف الأمور (إنها عظيمة، بالمناسبة). ومع أن الفرق ربما يكون أكثر حِدَّة في هذه الأمثلة، فإن الفرق بين الشيء ومعناه يعد فرقاً هاماً فيما يتعلَّق بالمنتجات.

المعنى هو مادة الأَصناف.

المسوِّقون والأَصناف

يشترك المسوِّقون العارفون في مفهوم أن الأَصناف كلها تدور حول المعنى. ولسوء الحظ، إن معظم أبحاث تحديد الأَصناف في كتب الأعمال والصحافة تميل إِلىٰ تبسيطٍ مبالغٍ فيه. إن القضية الجوهرية للمعنى مشوشة غالباً بمصطلحات جذَّابة مضلِّلة توحي بوجود شيء من السحر، بل حتى بوجود سر خاص يراهن عليه مالكه. وهكذا ما زلنا نسمع منذ سنين نصوصاً من الكلمات الطنَّانة تتحدَّث عن تحديد الأَصناف، وهذا قد يُحدِث ضرراً كبيراً. وبموجب

التعليلات المختلفة، يتضمن تحديد الصّنف اقتراح بيع فريد، أَو فكرة كبيرة، أَو صورة، أَو منفعة، أَو وعد، أَو توضيع. وحديثاً تطالعنا المصطلحات: جوهر الصّنف، عدالة الصّنف، شخصية الصّنف. مثل هذه الأبحاث غالباً ما تشوّش حقيقة أن تحديد الصّنف عمل معقَّد لجعل المنتج ذا معنى.

عندما نعرف ماذا يعني تسويق صنف، فإن السؤال الواضح الذي يطرح نفسه هو كيف تعالج مسألة تحديد الصّنف بوصفها ممارسة للعمل؟ هذه المسألة هي بؤرة هذا الفصل. إنها قضية لم تُولَ اهتماماً نظامياً في الأدب الاقتصادي. إننا نعتقد، علىٰ أية حال، أنَّه أصبح لزاماً علىٰ الشركات أن تولي اهتماماً أكثر فعالية لمقاربتها لمسألة تحديد الصّنف.

ولسوف نتعجل الأمر لنوضح ماذا نعني بـ «مقاربةٍ لتحديد الصّنف». إننا لا نعني البنية التنظيمية لوظيفة التسويق، أَو مجريات العمل المشمولة في التسويق، فالقضية التي نتوجه إليها أكثر جوهرية من ذلك. أيّ مبدأ (أَو نظرية، أَو إطار، أَو منطق) ينبغي أن يوجه الشركة إِلىٰ كيفية وضع عملية تحديد الصّنف موضع التنفيذ؟ إن الأمر الوحيد المتعلق بالمبادئ هو أنك إذا ما انخرطت في أية ممارسة فإنه سيكون لديك مبدأ أَو نموذج، أما إذا فكرت فحسب، فلن يكون لديك شيء. تحديد الصّنف ليس أمراً استثنائياً. هناك، في واقع الأمر، نموذجان يرشدان (ببساطة علىٰ الأقل) ممارسة تحديد الأَصناف في شركات عديدة. أحدهما نسميه «تحديد الصّنف بالتخطيط التسويقي»، أما الآخر فنسميه «تحديد الصّنف بالإِعلان». سوف نصف كلاً من هذين النموذجين. غايتنا هي بحث هذين النموذجين الموجودين بوصفهما أساساً لعرض مقاربة ثالثة نطلق عليها اسم «تصميم الصّنف».

تحديد الصّنف بفضل التخطيط التسويقي

يمكن مقاربة عملية تحديد الصّنف كجزء من عملية تخطيط استراتيجية. ويحصل هذا عادة في سياق خطة التسويق السنوية.

إن خطط التسويق متنوعة تنوعاً واسعاً، ومعظمها مثقل بتقديرات المبيعات ونفقات ترصد في الميزانية لتشمل أنشطة التسويق. ولكن حتى أكثر الخطط العملية الموجهة لا بد أن تعطي معنى للمبادرة الاستراتيجية. وهكذا فإن الخطة النموذجية تبدأ بمراجعة وضع السُّوق بما في ذلك اتجاهات المستهلكين والبحوث والمعلومات التنافسية. وسواء كان الجزء من الخطة الذي يعالج كبيراً أم لا، فلا بد من جهد لتنمية استراتيجية مبنية علىٰ هذه المعلومات التي توجه أنشطة التسويق وتمنح تقديرات المبيعات المستقبلية مصداقية.

تأخذ الاستراتيجية صيغة «زيادة التوزيع في القناة X» أَو «خذ نصيباً من الصنف المنافس Y». لقد علمتُ بعض الشركات أن بيانات الاستراتيجية هذه ليست كافية؛ إذ لا بد أن توضِّح بياناتُ الاستراتيجية سببَ استجابة المستهلكين/ الزبائن. إن القفز من «خذ نصيباً من الصّنف المنافس Y» إِلىٰ مزيد من الإنفاق علىٰ «الإِعلان الذي يستهدف مشتري Y الحاليين» يستلزم السؤال عن سبب تحويل هؤلاء المستهلكين إلى اتجاه الاستراتيجية وتحديده.

ما هي الحلقة المفقودة من بيانات الاستراتيجية هذه؟ إنه مفهوم ما سيغيه تحول مشتري الصنف Y. وبعبارة أُخرى، ينبغي أن تُعَيِّنَ الاستراتيجية بدقة السبب الذي من أجله يولد المعنى الحالي للصنف الاستجابة المرغوبة، أَو لماذا ستولد التغيرات التي تطرأ علىٰ معنى الصّنف الاستجابة المطلوبة. فالحلقة بدءاً من النيّة إِلىٰ الصّنف إِلىٰ العمل، تقدم اتجاهاً استراتيجياً أكثر اكتمالاً.

ربما كانت أكثر الطُّرق شيوعاً لجعل الاستراتيجية أكثر اكتمالاً هي تضمين الخطة بيان توضيع (انظر الفصل 2). ويُعدُّ هذا وصفاً موجزاً لمعنى الصّنف أَو لمعنى الصّنف المنقح. أما صيغ كتابة بيان التوضيع فمتنوعة. إحدى الصيغ الشائعة هي تعريف الصّنف بجملة واحدة مكتوبة من أجل المستهلكين المستهدفين (وليس إليهم):

من أجل (تهديف) صنفنا لا بد من بيان (مفهوم) (نقطة الاختلاف) التي تميزه.

المفهوم هو فكرة الصنف الرئيسية التي تجعله ذا معنى. ونقطة الاختلاف

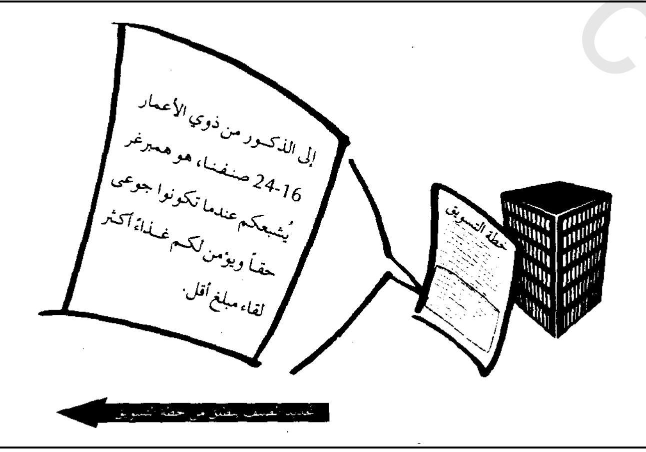
هي كيف تختلف هذه الفكرة عن الأفكار ذات الصلة (المتعلقة بالأَصناف المنافسة) وكيف تكون أكثر مصداقية منها. ويمكن وضع صيغ بديلة بدلالة منافع ذات معنى أَو بدلالة أُطر مرجعية معزّزة بأسباب التصديق (في مقابل الأَصناف المنافسة).

ولتوضيح ذلك، لنعد إِلىٰ الهمبرغرز. خطتنا هي مهاجمة الصّنف المنافس الذي له قاعدة زبائن عريضة، وذلك بالتركيز علىٰ الذكور الشباب. لقد بيَّنت أبحاثنا أن الذكور الشباب يفضلون شطائر الهمبرغر الفائقة الحجم. سوف يضع خط إنتاجنا مواصفات للشطائر الكبيرة. ولكننا نحتاج كذلك إِلىٰ تطوير عملية لتحديد الصّنف في خطتنا التسويقية. ماذا سيعني لمستهلكي صنفنا أن يتحولوا عن الصّنف المنافس إِلىٰ صنفنا؟ إننا بالطبع قادرون علىٰ بيع شطائر كبيرة. والخطة الأفضل، علىٰ أية حال، هي تسويق صنف يساعد علىٰ اجتذاب الزبائن. ربما تشبه خطتنا التسويقية الشكل 3 ـ 1.

تحديد الصّنف بفضل التخطيط التسويقي ذو معنى كبير. فهو يتيح لعملية التخطيط أن توجِّه أنشطة التسويق توجيهاً استراتيجياً واقعياً. نريد هنا أن ندرس تضمينات الاعتماد علىٰ قرينة التخطيط السنوي لصياغة معنى الصّنف.

الشكل 3 ـ 1

تحديد الصّنف المطوَّر من خطة التسويق



لاحظ أن بيان التوضيع والصِّيغ المتعلقة به تؤدي بالضرورة إِلىٰ وصف معنى الصّنف المجرد جداً. يمكن أن يكون معنى الصّنف واضحاً عند مستوى التجريد هذا، ولكنه لا يكون ملموساً إلى حدّ كافٍ. إذ ليس هناك سوى فكرة الصّنف العامة. ليس ما نريده هو أن تكون الفكرة ملموسة تماماً (لهذه المسألة إشكاليتها الخاصة سنراها في المقطع التالي). ولكن من الأفضل أن تكون الفكرة كما أشار إليها بيل بيكر Bill Backer «فكرة قابلة للتنفيذ»[1]. الفكرة القابلة للتنفيذ هي تلك التي تحولت إِلىٰ بيانات ملموسة، من غير أن تحصر ضمن إجراءات خاصّة. تحديد الصّنف بفضل التخطيط التسويقي يفتقر نموذجياً إِلىٰ قابلية التنفيذ هذه؛ وهو، مع كونه واضحاً، ما يزال مجرداً وشاملاً بصورة جلية.

لدينا مفهوم واضح لمعنى صنفنا من بيان التوضيع في الشكل 3 ـ 1. بيد أن هناك طرقاً عديدة أُخرى يمكن السير فيها لتحقيق مزيد من التحديد للمعنى. فهل عبارة «جائع حقًّا» تعني التَّضَوُّر جوعاً أم مزاجاً معيناً؟ أم هل تنتمي إِلىٰ وضعية اجتماعية، مثل فتيان خارجون من منازلهم؟

يُعَدُّ صَكُّ الكلمات فيما يتعلَّق بتوضيع الصّنف، بموجب هذه المقاربة، مسألة تحدٍّ هامة. إذ من الصعب، عند مستوى تجريدي كهذا، معرفة الكلمة التي ينبغي اختيارها، وغالباً ما يبدو الاختيار عشوائياً. هنالك ضغوط عامة وشاملة لاجتذاب أكبر عدد من المستهلكين. ولسوء الحظ، إن ممارسة هذه الضغوط يمكن أن يكون ذا أثر مثبط. فعبارات مثل «عندما تكونون جوعىٰ حقًّا» ربما تصبح «جوعى حقًّا، أَو في عجلة من أمركم».

وبموجب هذا المسار أيضاً، من السهل الانزلاق في كلام إداري بكلمات مثل «نوعية» و«موثوق» تتسلل بدون أي معنى واضح («همبرغر فاخر عندما تكونون جوعىٰ حقًّا»).

وفيما عدا ذلك، يكون حتى لأفضل الأَوصاف التي تُضفىٰ علىٰ معنى

الصّنف بموجب هذه المقارنة حدود خفية في خطة التسويق. وعندما تُنجز الخطة تتعرض لأن تقبع بعيداً عن الأنظار. فالعديد من الناس المحتاجين لمعرفة معنى الصّنف ربما لا يرون الخطة التسويقية أبداً.

تحديد الصّنف بالإعلان

يمكن أن تكون مقاربة تحديد الصّنف بطريقة أكثر وظيفية مما هي استراتيجية. تعني هذه المقاربة عادة أن تحديد الصّنف يُخاطَبُ أثناء تكوين الإعلان، وهذا بدوره يعني أن وكالة الإعلان غالباً ما يكون لها دور رائد. تعد مقاربة تحديد الصّنف هذه، بطرق عديدة، الجانب المقلوب من مقاربة تحديد الصّنف بالتخطيط التسويقي.

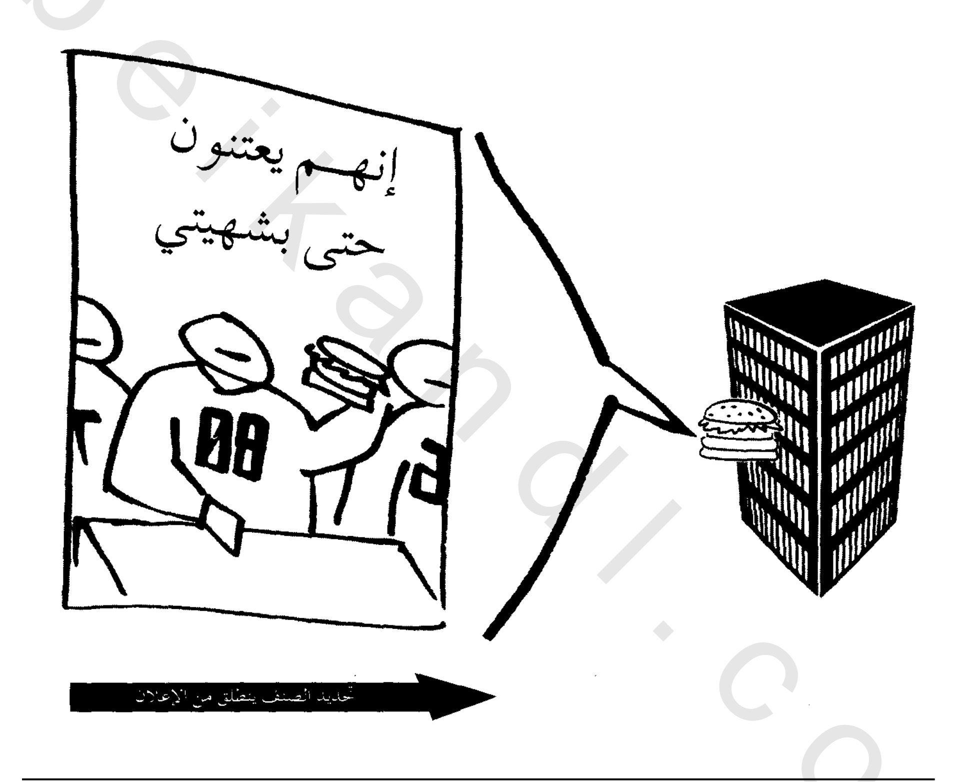
يجب أن تهتم الإبداعات الإعلانية بمعنى الصّنف؛ إذ من الممكن عمل إعلان يُعرض المنتَجَ ببساطة، ويعطي حقائق أساسية عنه، وربما يعرض صورة له. بيد أن أي شخص مبدع يعلم أن هذا ليس هو غياب أي تحديد للصنف. فالمعنى قد وصل بفضل هذا الأسلوب المختصر. فالإعلان هو ربط المعنى بالمنتج، وبذلك يكون مرتبطاً حتما بتحديد الصّنف.

المسألة هي: هل يُستخدم صنع الإعلان لتحديد معنى الصّنف؟ وهل تحديد الصنف ينجم عن الإعلان؟ أم أن تحديد الصّنف يوجه الإعلان (كما هو الحال في تحديد الصّنف بمقاربة التخطيط التسويقي)؟

لنعد إلىٰ خط إنتاجنا لشطائر الهمبرغر الكبيرة. يمكن أن تستنتج وكالة إعلان أن الحملة تهدف إلى بيان أن شطيرة الهمبرغر تشبع أي شاب. من الأفكار الإبداعية إظهار لاعبي كرة قدم ـ لاعبو هجوم ضخام ـ يأكلون شطائر الهمبرغر، شيء ما يشبه الشكل 3 ـ 2. يمكن استخدام عدد من اللاعبين المعروفين بضخامة أجسامهم لتوليد هذا الاهتمام. وكذلك يمكن أن تبيّن تعابير وجوه اللاعبين أنَّهم جادّون بشأن ملء بطونهم بالطعام. المعنى واضح: إذا ما أشبعتْهم شطائرُنا، فإنهم سيرضون عنك أيضاً.

ربما تعد الوكالة خطة اتصالات إعداداً جيداً ونسخة من البرنامج في صنع الحملة.

الشكل 3 ــ 2
تحديد الصّنف المتولد بصورة راجعة عن الإعلان



تكمن الفرص في أن اللقطة الإبداعية (لاعبي كرة القدم) الموجودة فعلاً في الإِعلان سوف تؤثِّر في معنى الصّنف. أي إن وصف معنى الصّنف، في هذا السيناريو، سوف يتنبَّأ به المشاهد بفضل الاتجاه الإبداعي للإِعلان، وليس العكس.

إضافة إلىٰ ذلك، هناك وكالات عديدة تحب وصف معنى الصّنف بحيث يرتبط بتنفيذ الإعلان ارتباطاً وثيقاً. فمثلاً، ترى وكالات عديدة معنى الصّنف على أنه وعد للمستهلك. فأحد الإعلانات عن هاتف لاسلكي يَعِدُ المستهلكَ بقوله «لهذا الهاتف خطة محكمة لتلبية حاجاتك للاتصال الهاتفي». يُعير الإعلانُ نفسَه الوعدَ، لذا يكون من الطبيعي أن يُنظر إلىٰ معنى الصّنف بوصفه وعداً.

علىٰ أية حال، يمكنك أن تلاحظ في مثال الهاتف هذا أنه في حين يقوم بدور جهاز تنفيذي للإعلان، فهو أجوف وخاوٍ عندما يصل الأمر إلىٰ الصّنف. فالإعلان يَعِدُني بالخطة الصحيحة، ولكن ما هو معنى الصّنف (الهاتف اللاسلكي) الذي يجعل الوعد صادقاً.

إن تحديد الصّنف بالإعلان ليس مقصوراً علىٰ وكالات الإعلان. إذ إن أكبر ممارسيه هم في شركات يعتقد مديروها أن عليهم ألاَّ يفكّروا بمعنى أَصنافهم حتى يروا الإعلان خَلاَّقاً. هناك، في الواقع، تنفيذيُّون كبار جداً يردِّدون اللازمة التالية: «كيف يمكن أن أعرف ماهية صنفي حتى أرى إعلاناً عنه مناسباً؟ بعد ذلك أعرف».

ما هي تضمينات الاعتماد علىٰ تحديد الصّنف عن طريق مقاربة الإعلان؟ الأمر الحاسم هو ضرورة أن يكون الإعلان جيداً. فإخفاق الإعلان يعني إخفاق الصّنف. ومن ناحية أُخرى، يمكن أن يولِّد الإعلان العظيم صنفاً ذا معنى.

وإذا لم يومض برق الإعلان العظيم، علىٰ أية حال، فهناك حدود موروثة في تحديد الصّنف بفضل مقاربة الإعلان. أحد هذه القيود قد لامسناه قبل قليل، وهو أن الإعلان الكثير، إن لم يكن إبداعياً، يكون تقليدياً وشكلياً. فهل نحن متأكّدون من أن لاعبي كرة القدم هم مادة صنفنا حتى ولو جلبوا الانتباه بوصفهم مشهورين؟

ولنلاحظ، أيضاً، أن الإعلان هنا يجيء متأخراً في عملية التسويق. حتى

لو كانت الإِعلانات تساعد علىٰ تعيين الصّنف وتعريفه، فإنَّها ربما تكون متأخرة في وضع الصّنف على المجالات الوظيفية الأُخرى. فمن ناحية مثالية، ينبغي أن يساعد الصّنف على توجيه عملية تصميم المنتج، وتوزيعه، وتسعيره، وفي قرارات أُخرى. وربما يكون ذلك متأخراً بسلوك مقاربة تحديد الصّنف بالإِعلان.

لهذه المقاربة مشكلة عكسية تماماً كمقاربة تحديد الصّنف بتخطيط التسويق. فهناك يمكن أن يكون وصف معنى الصّنف مجرداً بجلاء، وغير قابل للتنفيذ بصورة كافية. أما بمقاربة تحديد الصّنف بالإِعلان، فالمعنى غالباً ما يكون ملموساً جداً. إنه محصور في مجموعة من الأمور التنفيذية. وكما يشير بيكر Backer، ينبغي فصل التنفيذ عن الفكرة الرئيسية. ومرَّة أخرى نسأل: «هل لاعبو كرة القدم ابتكار تواصلي، أم أنَّهم يلتقطون بالفعل معنى الصّنف؟» بمثل هذه المقارنة ربما لا نرى للصنف معنىً أكبر وأَغنى مما تظهر مجموعة معينة من الإِعلانات.

مقاربة تصميم الصّنف

إذا ما كانت هناك قيود عملية علىٰ مقاربة الصّنف بوصفه جزءاً من تخطيط التسويق، تماماً كما أن هناك قيوداً عملية علىٰ مقاربة الصّنف بوصفه جزءاً من عملية إعلامية، فكيف إذن نُقاربُه؟ رأْينا هو أننا بحاجة إِلىٰ طريقة ثالثة، تحتفظ بميزات المقاربتين الموجودتين وتتجاوزهما بطرائق ثلاث علىٰ الأقل. أولها، تركيز الصنف علىٰ المستهلك. إذ يبدأ من المستهلك، وليس بما تريده الشركة لاستراتيجيتها أَو بكيف تكون الإِعلانات خَلاَّقة. وثانيتها، أن تسفر المقاربة عن وصف لمعنى للصنف لا يكون مجرداً جداً ولا ملموساً جداً، وقابلاً للتنفيذ، ولكن ليس شاملاً بصورة واضحة. وتُظهِر المقاربة كيفية ربط المعنى بالمنتج؛ إنها تسفر عن تصميم. وثالثتها، أن تضمن المقاربة تنظيماً كاملاً، لا يقتصر

فقط علىٰ التسويق أَو التواصل، وذلك بفضل منهج الحوار الداخلي. وباختصار، الهدف هو تصميم مُرَكَّزٌ علىٰ المستهلك يَجري إنجازه بعد حوار داخلي.

بؤرة المستهلك

تحديد الصّنف هو جهد لجعل المنتجات أكثر دلالة للمستهلكين. والمكان المناسب للبحث عن مصادر محتملة للمعنى هو حياة المستهلك. ونعني بكلمة «حياة» جزءاً من خبرة المستهلك اليومية؛ إذ يحدث شيء ما، ثم يحدث أمر آخر، وأمر ثالث. ويمكن أن تحدث هذه الملاحظات خلال مدة طويلة أَو في لقاء قصير. ويمكن أن تحدث في البيت أَو في العمل (خصوصاً إذا ما كنا نبحث عن معنى لمنتجات العمل). أَو ربما تشمَل مجموعة أمكنة.

ولدى النظر إِلىٰ حياة المستهلك، فإنما نريد البحث عن خيوط سَرْدية. فهناك أمور تحدث، ثم يُربط بعضها ببعض، وأخيراً تسفر عن نتيجة ما. من المفيد التفكير في هذا التتابع بوصفه قصة، أَو مسرحية، أَو فيلماً سينمائياً. فهناك مشاهد، وأحداث تُكْشَف، والسَّرْد ينطلق. ولكن لا بد من التذكر بأننا نشاهد حياة عادية يمثِّل فيها أعداد كبيرة من الناس (نسميهم مستهلكين أَو زبائن).

في أية قصة ذات خيط سردي، يوجد قدر معين من التوتر الدرامي. إذ يمكن للأمور أن تنقلب في النهاية نحو الأفضل أَو نحو الأسوأ. ولهذا عندما ننظر إِلىٰ حياة المستهلك بحثاً عن قصص، نجد ثلاث إمكانيات: (1) قصصاً تكون فيها نهاية الأمور حسنة، (2) قصصاً لا تُحَلُّ عقدها، (3) وقصصاً خاتمتها ضعيفة. النوعان الأخيران من القصص أوسَعُ آفاقاً لوجود إمكانية، دائمة، لجعل الأمور تنقلب نحو الأفضل. وتكون القصة، عادة، أكثر اجتذاباً للاهتمام إذا ما رأينا لها نهاية محتملة أفضل.

الأمور التي تؤثر في حياة المستهلك هي، بالتعريف، ذات معنى وصلة. والأمور التي تقود إِلىٰ نهاية أفضل قَيِّمةٌ أيضاً. وهكذا، فإن أية قصة نرى فيها إمكانية احتوائها علىٰ قيمة ذات معنى وذات صلة، تُعَدُّ فرصة ممكنة لتحديد الصّنف ـ إذا ما استطعنا ربط المنتج بهذه القيمة ذات المعنى وذات الصلة.

حكاية المستهلك المتعلقة بشطائر الهمبرغر؟ فلنجرب هذه الحكاية. «كان ذات يوم أب وأم وثلاثة أطفال صغار. أحب الأطفال أن يخرجوا إِلىٰ مطعم وجبات سريعة. لقد أحبوا شطائر الهمبرغر، ولكنهم يحبون في الواقع المقالي والمخفوقات من الشراب كاللبن مثلاً. وخير ما أحبوه هو أنهم استطاعوا أن يكثروا من الحركة والصعود والهبوط واللعب في المكان أثناء تناول وجبة الطعام دون أن يصرخ في وجوههم أحد.

الأب أحب الخروج أيضاً. من الممتع أن يكون المرء مع الأطفال وهم يمرحون. ويستطيع المرء أن يملأ بطنه بالهمبرغر ويتفاخر علىٰ الأطفال («شكراً لك، بابا»). وكل ذلك بمبلغ ليس كثيراً.

إِلاَّ أن الأم لم تكن سعيدة. فقد عارضت اقتراح الأب والأولاد الخروج لتناول وجبات همبرغر سريعة. فالطعام لم يجتذبها ولم توافق علىٰ ما أكلته الأسرة. وعندما عادوا إِلىٰ البيت كانَ مزاجها سيئاً وتقول لا أحد يستحسن طبخي».

كيف يمكن أن يكون لهذه القصة نهاية أفضل؟ ماذا لو أخذ الأبُ والأطفالُ الأمَّ في عطلة بحيث تسترخي، والأسرة تمرح، ويستمتع بعضهم ببعض. ربما لا يكون الهمبرغر النقطة الأساسية. فالمعنى يكمن في الأسرة، وفي المَرَح، وفي استحسان الأسرة للأم واستحسان الأم للأسرة لاستمتاعهم بالمرح.

بموجب مقاربة تصميم الصّنف، نركِّز علىٰ حياة المستهلك، ونبحث عن قصص نستطيع أن نضيف إليها معنى ـ معنى ذا صلة بالموضوع ويضيف قيمة

إلى حياة المستهلك. فإذا ما استطعنا أن نجد قصة جيدة، ونربط بمنتجنا قيمةً ذات معنى وصلة، نكون قد حصلنا علىٰ نقطة الانطلاق للصنف.

التصميم كتعبير عن الصّنف

هنالك دائماً نسخ عديدة من القصة ذاتها ومجموعات بديلة من الشخصيات (تماماً كما تخرج هوليود Hollywood الفيلم ذاته عدة مرَّات). إن دور القصة في مقاربة تصميم الصّنف هو مساعدتنا علىٰ رؤية قيمة ذات معنى وذات صلة، وإعطائها صيغة ملموسة أكثر عن طريق ترسيخها في تجربة المستهلك الحياتية. ما زلنا بحاجة إلى جعل هذا المعنى أكثر ملموسية وقابلية للتنفيذ. إننا بحاجة إِلىٰ توضيع معالم كيفيَّة التعبير عن المعنى بحيث يرتبط بالمنتج.

إن ما نحن بحاجة إليه هو تصميم للصنف. ليس التصميم كالتنفيذ تماماً، وليس مخططاً. إنه نظرة، وشعور، وإحساس يلتقط معنى هامًا. فلنفكر بمصممين مشهورين. هناك أشياء مختلفة عديدة بدءاً من الملابس حتى الطعام يمكن أن تُبرز رالف لورين Ralf Lauren. (نعم، يمكن أن يكون هناك همبرغر رالف لورين). رالف لورين تصميم يمكن فرضه علىٰ مزيد من الأشياء الكثيرة ـ وليس عَرَضاً أن يكون رالف لورين صنفاً. لا تظن، علىٰ أية حال، أن التصميم ينبغي أن يعني موضة راقية. فاستخدام خط معين تُكتب به كلمتا كوكا ـ كولا Coca - Cola علىٰ العلبة، أَو صورة زجاجة الكولا لا يقلان عن كونهما صنفاً. ومرَّة أُخرى، يمكن القول إن التصميم، ببساطة، يعبِّر عن معنى.

يمكن التعبير عن المعنى بطُرق عِدَّة؛ يمكن التعبير عنه شفوياً بالكلمات (والأصوات)، أَو يمكن التعبير عنه بصرياً بلوحات الصور، والصور الخيالية. كذلك اللمس والرائحة يمكن أن يعبّرا عن المعنى، وإن كان ذلك مستقبلياً عندما يتعلَّق الأمر بتحديد الصّنف. حتى الإنترنت يتضمن إمكانية أن يصدر

الحاسوب رائحة فريدة عند نقطة مزج معينة مثلاً، (تماماً كما هو الحال مع لون RGB). وهكذا كلما واجه مستهلك شطائر همبرغر تُسَخَّن علىٰ الفحم، فإنَّه لا يحصل فقط علىٰ صور شفوية وبصرية فحسب، بل شمية أيضاً ـ نفحة من شيّ الهمبرغر علىٰ شبكة خارجية.

لدى التفكير بكيفية التعبير عن المعنى، من المفيد تقسيم التعبير الشفوي والتعبير البصري لإيلاء كل منهما قدراً متساوياً من الاهتمام، ومن ثَم للتمييز بين الطُّرق الكبرى للتعبير عن المعنى الشفوي والمعنى البصري. مثل هذا التقسيم يبيِّن فروقاً متمايزة.

شفوي

- التسمية: إعطاء أسماء وصفية أَو مجازية للمنتج والشركة لتُبرز معنى (مثلاً: «لا أستطيع أن أصدق أنها ليست زبدة»).
- الكلمات: تنمية معجم من الكلمات تصبح مفردات ذات معانٍ خاصة (مثل: «إنها ذات حجم فائق»).
- الوصف: تأليف عبارات وتراكيب تحصر معنى فريداً (مثل: «طيّب حتى آخر قطرة»).

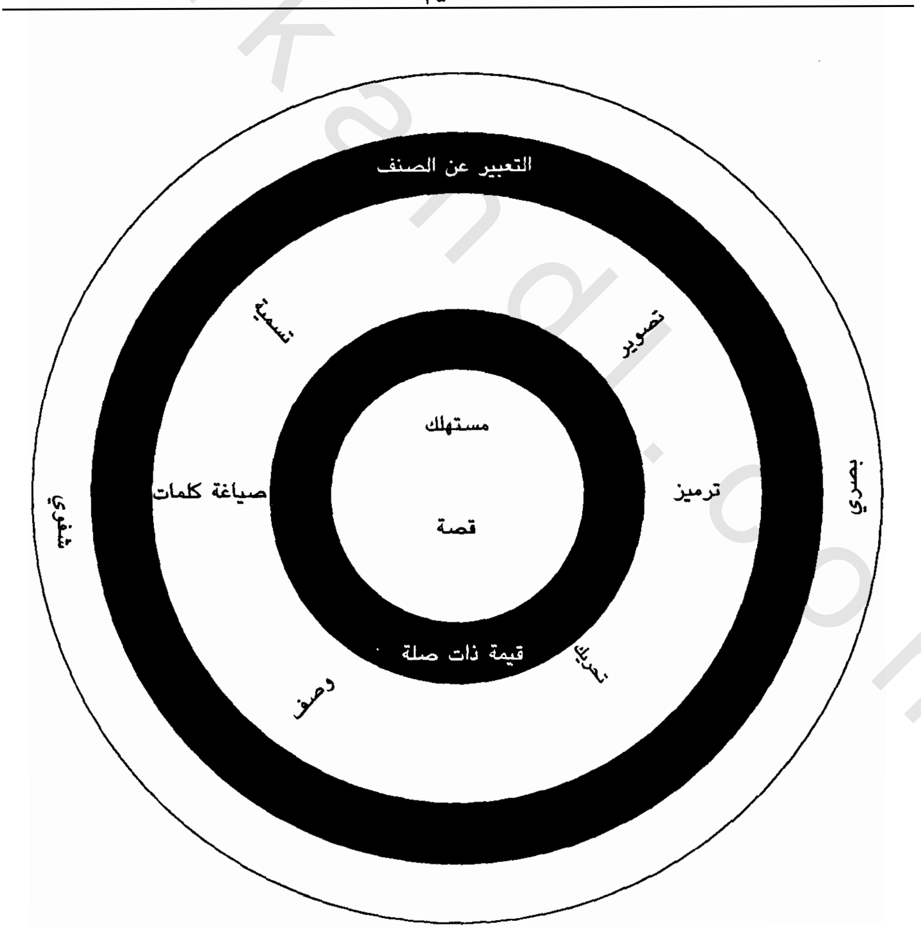
بصري

- التصوير: توضيح المعنى بصور فوتوغرافية أَو برسوم لأشياء واقعية (مثل: «النقانق علىٰ الشبكة»).
- الترميز: الدلالة علىٰ المعنى بفضل صور، وتخطيطات أكثر تجريداً، بما في ذلك نوع الحرف (مثل: «كرة حمراء ـ بيضاء ـ زرقاء»).
- الحركة: إيصال المعنى بفضل تحريك وتشكيل الأشياء، كالرسوم المتحرِّكة (مثلاً: «سقوط دبوس»).

إن الرسم التخطيطي المبين في الشكل 3 ـ 3 يجمع هذه العناصر معاً. بتحليل التعبير عن القيمة المركزية ذات المعنى وذات الصلة في أي من الصيغ، أَو فيها كلها، نكون قد ابتكرنا تصميماً للصنف. ويمكن استخدام هذا التصميم كفكرة قابلة للتنفيذ يمكن أن تُبرَز بطرق عديدة. ويمكن استخدامها معياراً لتقييم جميع الاتصالات التسويقية (وهذه نقطة سنعود إليها). يُعَدُّ التصميم معياراً يُلجأ إليه للتأكد أن معنى الصّنف قد وصل إِلىٰ الآخرين.

الشكل 3 ـ 3

مخطّط تصميم الصّنف



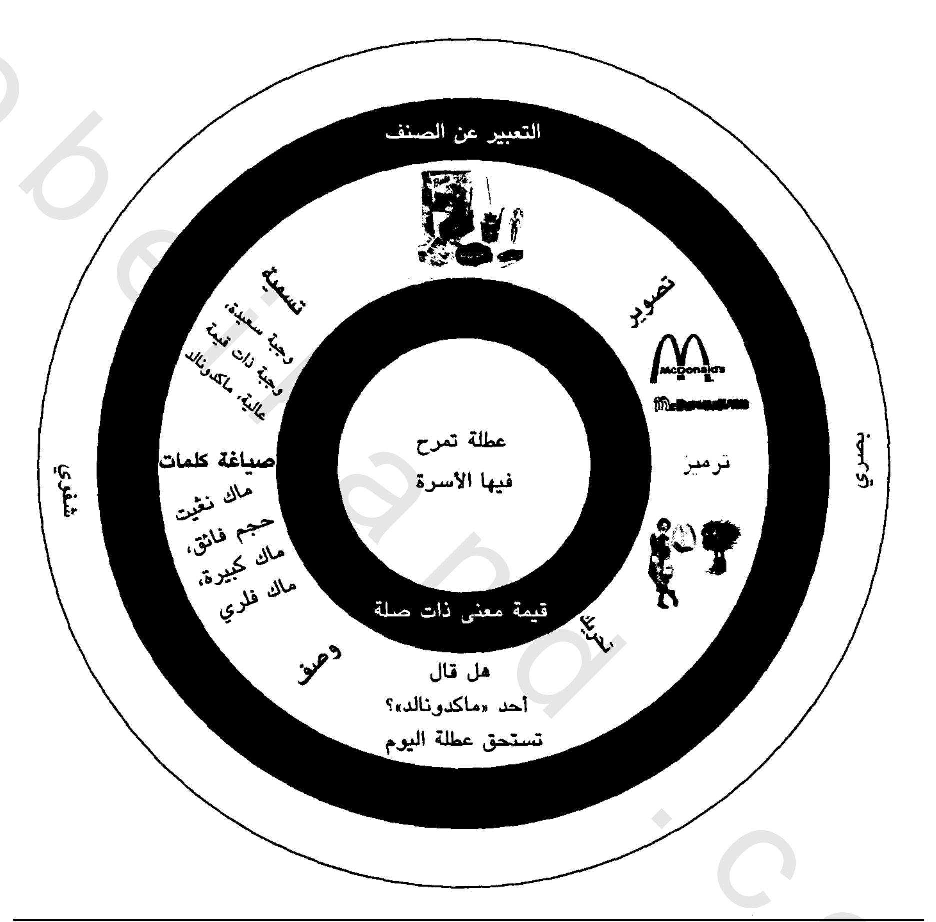
لنعد إلىٰ حكايتنا حول الهمبرغر، والأم والأب والأطفال. إذا كانت القيمة ذات المعنى والصِّلة تكمن في عطلة تتمتع بها الأم وأسرتها، فكيف يمكننا التعبير عن هذا السيناريو؟ مع انحناءة تحية لتاريخ صنف ناجح جداً، يمكن أن يكون التصميم علىٰ النحو المبين في الشكل 3 ـ 4 (ليس قصدنا هنا الدخول في الموقف الحالي للصنف، بل التقاط التصميم الذي يعبر عن الصّنف بدلالة القيمة الأصلية ذات المعنى والصِّلة). فالصّنف ماكدونالدز مكون من صور شفوية وبصرية تعبِّر عن المعنى. يقدِّم الشكل 3 ـ 4 مفهوماً لهذا الترصيع بفضل جمع قطع مختلفة.

حوار

تحوي أية منظمة مجموعات عديدة، ولكل مجموعة علاقة بمنتج (منتجات) الشركة بطرائق مختلفة. بعضها يهتم بمعنى المنتج، بل بعضها يهتم به اهتماماً حماسياً عاطفياً؛ فالمهندسون في شركة تقنية، والمختصون في الطب في مؤسّسة رعاية صحية، وهيئة التحرير في صحيفة، والأسرة في شركة خاصة، كلهم معنيون ومهتمون. لهذه المجموعات من الناس حكاياتهم الخاصَّة بهم وقيمهم المرتبطة بما يفهمونه من معنى للمنتج. فإذا ما عُولج معنى الصّنف بمقاربة تستثني هذه المجموعات، فإنَّها سوف تتجاهل عملية تحديد الصّنف لدى اتخاذهم القرارات، بل ربما يقاومون جهود تحديد الصّنف بنشاط.

الشكل 3 ــ 4

تصميم صنف ماكدونالدز



من الأمثلة الجيدة علىٰ هذه الظاهرة مجموعات البحث والتصميم R & D في الشركة. فهذه المجموعات مكلفة بتنمية المنتجات، أي أنها مهتمة بالقضايا التقنية حول كيفية أداء المنتج. ففي حالة منتجات الرهان، مثلاً، ربما تُؤخَذُ مجموعة البحث والتصميم بواقعة أن تركيبة معينة تجف بسرعة أكثر من المنتج الحالي أَو من منتج منافس. والواقع أن هذا ربما يمثّل خرقاً هندسياً. إذ ربما يستنتج التسويق، من جهة أُخرى، أن أفضل معنى استهلاكي للمنتج يدور حول احتفاظ الدهان بلونه «وكأنه جديد» علىٰ مَرّ الزمن. فتأكيد أن الدهان يجف

بسرعة أكثر من سواه ربما ينحرف عن هذا المعنى عن طريق جعل الدهان يبدو أرخص ثمناً أَو أنه يستخدم عرضياً فقط. وربما يرى المنخرطون في البحث والتصميم، علىٰ أية حال، هذا الأمر علىٰ أنَّه إخفاق في تقريظ محاسن المنتج التقنية، وهذا ربما يدفع بهم إِلىٰ مقاومة التعاون مع جماعة التسويق.

من كبريات المشكلات في تحديد الصّنف بفضل التخطيط التسويقي، أَو بفضل الإِعلان هو أن كلا المقاربتين تعالجان تحديد الصّنف بوصفه مصدراً لمجموعة التسويق، أَو لمجموعة الاتصالات الصغيرتين في الشركة. وهاتان المقاربتان يمكن أن تُسَعِّرا الصراع مع المجموعات الأُخرى في الشركة ممن يقاربون المنتج من منظور مختلف. لا بد من الانتباه إِلىٰ قضايا التواصل العامّة مثل الهوية المشتركة عندما يحدث دمج بين الشركات. بيد أن مثل هذا التفكير الأوسع ليس هو المعيار، ولا يشمل بالتأكيد دوائر خلية أُخرى في تحديد الصّنف. تشعر مجموعة البحث والتصميم وسواها من المجموعات أن عليها أن تنافس التسويق للحصول علىٰ صوت عند اتخاذ القرارات بشأن المنتج. وبمثل هذه المقاربات، يحتمل أن يُنظَرَ إِلىٰ الصّنف علىٰ أنَّه مجرد اهتمام ضيق لمجموعة التسويق أَو مجموعة الاتصالات.

يعد منهج الاتصالات الداخلية مُكملاً لتصميم الصّنف. إذ ينبغي أن يكون التصميم النهائي للصنف مركزاً علىٰ المستهلك. فلا بد، إذن، من أن يأخذ التصميم في الحسبان الدوائر الداخلية التي تُلحق معانيَ مختلفةً بالمنتج. ومن ناحية مثالية، يمكن اعتماد هذه المعاني وإِضافتها إِلىٰ المعنى الاستهلاكي للمنتج، أَو جعلها منسجمة معه، بوصفها صنفاً.

يتطلب إنجاز ذلك حواراً بين أعضاء المجموعات المختلفة والمستهلكين. إذ يمكن أن يكون المستهلكون، عملياً جزءاً من الحوار، أَو ربما يمثلهم شخص آخر يستطيع أن يؤدي دور المشارك في الحوار نيابة عنهم.

يقدم دانيال يانكيلوفيتش Daniel Yankelovich فحصاً رائعاً لطبيعة

الحوارات بوصفها عملية تواصل[2]. ليست الحوارات مناقشات أَو مباحثات. بل تمثِّل جهد الإصغاء بتعاطف إلى المجموعات الأُخرى حيث تكون كل المجموعات علىٰ قدم المساواة، وبحيث توضح كل مجموعة ما تطرحه من افتراضات. ويعتمد كون عملية الحوار أكثر تفصيلاً أَو أقل، اعتماداً علىٰ مستوى عدم الثقة بين المجموعات. فإذا ما كان هناك التزام عميق بمعنى المنتج الذي يعرف بثقافة معينة ضمن المؤسسة، فإن الأمر يتطلب عندئذ حواراً موسعاً يستغرق جلسات عديدة. أما إذا كان الحوار حول فحص معنى المنتج من وجهات نظر متعددة (بما في ذلك وجهة نظر المستهلكين) فإن جلسة واحدة أَو جلستين تكفيان لمعالجة الموضوع.

النقطة الحاسمة هي: أنه لا يَحدُث التوجه إِلىٰ تحديد الصّنف إِلاَّ بعد إنجاز عملية الحوار وبعد أن يكون كل فريق قد أوضح وجهة نظره واستمع للآخرين بروح من المودة والمساواة. وعند هذه النقطة تبدأ المفاوضات حَول تصميم الصّنف. وإن كان لا بد من تسويات فإنَّها تجري في إطار من التفهُّم التام لوجهات النظر المختلفة. فتتحرر عملية تحديد الصّنف من سوء الفهم وحروب الحَلَبة.

ربما تتطلب عملية تحديد الصّنف حواراً قليلاً أَو كثيراً. وفي كلتا الحالتين فإن المتوقع هو أن يكون تصميم الصّنف أمراً تستطيع الشركة كلها أن تتفهمه وتتقبله. وفي حين ينبغي أن يكون تصميم الصّنف مركزاً علىٰ المستهلكين، فإنَّه لا بد من إجراء تواصل داخلي. إن التفاوض بشأن معنى الصّنف يجب أن يتجه، عندما تتاح الفرصة لتمثيل وجهات نظر الدوائر الداخلية في المعنى الاستهلاكي للصنف، نحو تأكيد وجوب تلافي اتخاذ القرارات التي من شأنها نسف الصّنف في أذهان المستهلكين. وربما يكون المعنى النهائي للصنف، في مثال الدهان الذي ضربناه قبل قليل، علىٰ النحو التالي: «دهان يحتفظ باللون لأنه أسرع جفافاً ليثبّت اللون».

التسويق المتكامل/ الاتِّصالات المتكاملة

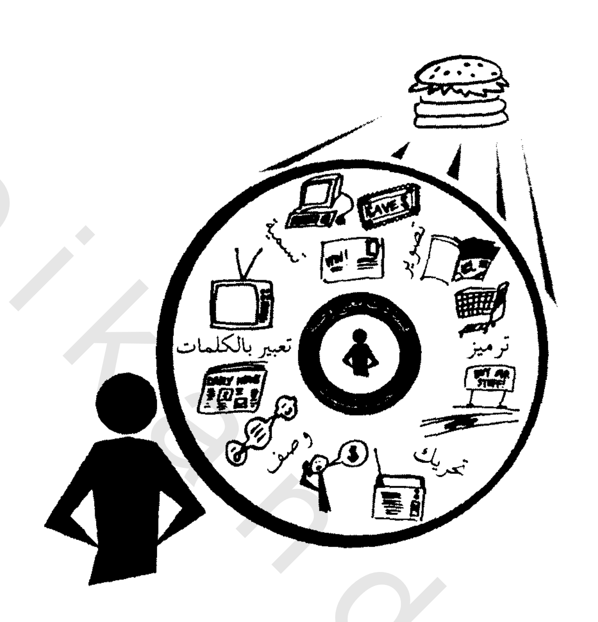
تسفر مقاربتنا الثالثة لتحديد الصّنف عن تصميم مركَّزٍ علىٰ مستهلك أنجز بفضل حوار داخلي. لهذه المقاربة ميزات محددة تفوق ميزات تحديد الصّنف بالتخطيط التسويقي أَو بالإِعلان. إنها تقدم مزيداً من التركيز الاستهلاكي عن حياة المستهلكين الفعلية وتحدِّد الصلة بدلالة حياة المستهلكين بدلاً من الإشارة إِلىٰ صفات المنتج. إنها أكثر قابلية للتنفيذ لأنَّها تعبر عن المعنى بدلالة الصور الجوهرية العامة بدلاً من ترك هذا إِلىٰ التنفيذ الإِعلاني. ومن المحتمل أن تكون متعاونة مع دوائر المنتجات الأُخرى ضمن المؤسسة بدلاً من إثارة حروب الحَلَبَة بين مجموعات التسويق والمجموعات الأُخرى. فضلاً على وجود سبب إضافي أكثر إلزامية لدراسة مقاربة تصميم الصّنف.

إن الطريقة التي يعلم المستهلكون بموجبها عن معنى الصّنف للمنتجات، طريقة متغيِّرة. فالمستهلكون لا يُعلَمون بالمنتجات عبر وسيلة إِعلام واحدة؛ فمن بين الطرق المحتملة مشاهدة المنتجات علىٰ شاشة التلفاز، والقراءة عن ترويجها في الصحف، وشرائها من المخازن. إذ يستخدم المستهلكون مصفوفة متزايدة من وسائل الإِعلام ليحصلوا علىٰ المعلومات عن المنتجات. وكذلك يزداد الجمهور انقساماً عبر وسائل الإِعلام. ويتوقع مزيد من المستهلكين الاتّصال بالمنتجات والشركات عبر وسائل غير إِعلامية. ولهذا فإن تحدي المستقبل هو كيف يجري التسويق والتواصل بطريقة متكاملة بحيث لا يضيع الصّنف في خضم كل هذا التعقيد.

تقدم مقاربة تصميم الصّنف آلية لتحقيق التكامل. فكما هو مبين في الشكل 3 ـ 5 يستطيع تصميم الصّنف أن يؤدي دور بروتوكول للاتِّصالات مع المستهلكين. إذ إن أي اتصال يتبع التصميم سوف يتيح للمستهلك أن يرى معنى الصّنف. أما عناصر تصميم الصّنف المختلفة فتقوم مقام قاعدة الاتصال عبر أية وسيلة إِعلام. وتتكامل الخصائص المحدَّدَة لأي اتِّصال مع الاتِّصالات الأُخرى عبر المعنى الشامل للصنف.

الشكل 3 ــ 5

التكامل بفضل تصميم الصّنف



تغيير الصّنف بمرور الزمن

ما زالت هناك قضية لا بد من تثبيتها في الأذهان، ألا وهي: أن الصّنف أصبح على وشك التغيّر. إذ ما عليك إلاّ أن تنظر إلى شطائر الهمبرغر وماكدونالدز حتى تقتنع. وبما أن تناول الطعام في المطاعم يتحول باضطراد إلى روتين يومي، فإن المستهلكين يجدون صلة بالصّنف أقل مما هي في الخبرة اللاطعامية. وهكذا فقد اضطر ماكدونالدز، عند كتابة هذه السطور، إلى إيلاء

مزيد من الاهتمام إِلىٰ المنتج الطعامي جاعلاً إيَّاه أكثر سخونة وطازجاً. ومع ذلك، سيظل من سلسلة الأطعمة السريعة. هدفه تجاوز ذِكْريات نزهة الأسرة المرحة ليجد صلة جديدة بالطريقة التي يطبخ بها الطعام ويُقَدَّم.

يُعَدُّ تحديد الصّنف عملاً «تدميرياً إبداعياً» يغيّر معنى منتجات أكثر استقراراً نسبياً كلما تغيرت حياة الناس بمرور الزمن. وكلما تغيرت الأمور أكثر، ظلت أكثر علىٰ ما هي عليه. أما الذي يتغير فهو المعنى.

ملاحظات

1. Bill Backer, *The Care and Feeding of Ideas* (New York: Times Books, 1993).
2. Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York: Simon & Schuster, 1999).



الفصل الرابع

ابتكار الأَصناف وإدارتها

أليس م. تايبوت وغريغوري اس. كاربنتر

Alice M. Tybout and Gregory S. Carpenter

تُعَدُّ الأَصناف من أكثر مظاهر الأَسواق الحديثة عالميَّة. فلكل شركة في العالم، سواء كانت منافسة في الأَسواق الاستهلاكية، أم لم تكن، هويتُها، واسمها، وشهرتها. مثلاً، غولدمان ساكس Goldman Sachs، وUSX، وكارغل Cargill كلها مركزة علىٰ عمليات «العمل ـ إِلىٰ ـ العمل» ولها أَصناف يميّزها المشترون تماماً كما هي كوكا كولا Coca - Cola، ومرسيدس ـ بنز Mercedes - Benz معروفة لدى مستهلكيها. وكل عمل له زبائن سواء بصورة مكشوفة أَو متضمنة، له صنف بوجه أَو بآخر. وبالمثل فإن كل مستهلك تقريباً يكون قد رأى، أَو استخدم، أَو اشترى أَصنافاً، وله خبرة بالأَصناف. وهكذا فإن الأَصناف تؤدي دوراً هاماً في حياة المشترين؛ فالأَصناف تقدم وظيفة، وصوراً، وخبرات كما هو حال التايد Tide، ورالف لورين Ralf Lauren، وديزني Disney علىٰ التتالي.

لقد تطور إيصال أَصناف القيمة إِلىٰ المشترين بتغيير المستهلكين وتغير المنافسة. فعندما كانت المنافسة أقل حِدّة، كانت نوعية المنتج ومنتجات القيمة تقدَّم بصورة متنوعة جداً لدرجة غير معروفة لدى معظم أَسواق اليوم، مُنْشِئةً

بذلك مجازفة للمستهلكين. فنوعية السيارات، ووجبات الطعام، وحتى القهوة قد تنوّعت كثيراً. وفي مثل هذه الأَسواق تكون الأَصناف، مبدئياً، وسيلة للدلالة علىٰ مستوى ثابت من النوعية يتوقعه المرء من المنتج. فماكدونالدز، وهوليداي إن Holiday Inn وتويوتا Toyota غدت رموزاً لنوعية وقيمة ثابتتين. ومنذ أن أصبحت الأَسواق أكثر تنافسية، وأصبحت نوعية المنتج أكثر تناغماً وثباتاً، تطورت الأَصناف بحيث صارت تقدّم قيمة مختلفة. فقد غدت الحياة، للعديد من المستهلكين، أكثر تعقيداً، وأصبح الزمن قصيراً جداً، وقائمة الأبدال مذهلة. وفي الوقت نفسه، أوجدت التقنيات الجديدة أَسواقاً جديدة غير مألوفة، وأعادت تحديد الأَسواق المألوفة وتعريفها. فالهواتف النقّالة، وهي أحدث التقنيات في سوق قديمة دامت قرابة قرن من الزمان، تتقدم بخطوات لا تُصدَّق، مندمجة بالإنترنت، ودفعت بالمستهلكين إِلىٰ الاختيار بين تصاميم هواتف CDMA، TDMA، وiDen أَو حتى GSM. وقدمت موتورولا Motorola ونوكيا Nokia علىٰ الفور معلومات قيِّمة عَمَّا هو متوقع من منتجات معقدة سواها. تخدم الأَصنافُ المستهلكين بتوفير الوقت، وضمان مستوى من النوعية، وبتبسيط الاختيار. ولكن الأَصناف قد تطورت حتى أصبحت تعني أكثر مما يعنيه الصنف. ففي كثير من فئات المنتجات أصبح اسم الصنف، وليس المنتج، القاعدة الأساسيَّة لتفضيل منتج علىٰ آخر. ففي صناعة السيارات، أسفرت العلامات المميّزة، والتنافس الشديد عن وجود منتجات متماثلة تقريباً، وأصبح اسم الصّنف هو السمة الأساسية التي تميز ليكسوس Lexus عن تويوتا Toyota مثلاً.

تُترجم قوة الأَصناف مع المستهلكين مباشرة إِلىٰ أرباح لمالكيها. وفي الواقع، أقام هاري سيلفرمان Harry Silverman، CEO of Cendant شركته علىٰ افتراض أن الصّنف هو الشيء الوحيد الذي يستحق أن يمتلكه المرء ـ وما سواه يمكن بيعه. يمتلك سيندانت Cendant أَصنافاً متنوعة بما في ذلك ديز إن

Days Inn، وسوبر إيت Super 8، وهوارد جونسون Howard Johnson، ورامادا Ramada، وسنتشوري واحد وعشرون Century 21، وكولدويل بانكر Goldweel Banker، وأفيس Avis. فعندما اشترى سيلفرمان Silverman كلاً من هذه الشركات، كان أول ما فعله بيع الموجودات إِلىٰ شركات راغبة في إدارة عمليات يومية (يوماً بيوم) من هذه الأعمال. فالسيارات تتحطم، والمباني تحترق، أما الأَصناف فتدوم، هكذا يعلل سيلفرمان الأمور. فلماذا يملك المرء موجودات تنخفض قيمتها إذا ما أراد امرؤ آخر امتلاكها؟ وبدلاً من التركيز علىٰ موجودات ملموسة، قضى سيلفرمان وقته وبذل طاقته في بناء أسماء أَصناف وتوسيعها واستغلالها.

تولَّد إيمان سيلفرمان بقوةِ الأَصناف بفضل التقييم الحديث لأثمن الأَصناف في العالم World's Most Valuable Brands[1]. تكشف نتائج عام 1998 لهذه الدراسة التي كانت تجرى سنوياً بأحد أَصناف الإنترنت أن أثمن الأَصناف، وهو كوكاكولا بلغت قيمته 84 بليون دولار أمريكي. هذا الرقم هو قيمة الصّنف، فيما عدا بقية موجودات شركة كوكاكولا. وبالمقارنة، بلغ تمويل السُّوق العائدة لشركة هوم ديبوت Home Depot 88 بليون دولار أمريكي. فضلاً على أن النتائج أشارت إِلىٰ أن قيمة العديد من الأَصناف العالميَّة العديدة الموطدة جيداً هي سبب أكثر من نصف تمويل الأَسواق العائدة للشركات التي تمتلك هذه الأَصناف. (انظر الجدول 4 ـ 1). وبصورة أكثر تحديداً، يمكن أن يُعزى 77٪ من قيمة السوق العائدة لشركة نايك Nike وبي أم دبليو BMW وأبل Apple، إِلىٰ قيمة هذه الأَصناف، في حين تمثِّل 59٪ تماماً من تمويل السُّوق العائد إِلىٰ كوكاكولا قيمة هذا الصّنف. ويدل إنفاق العديد من شركات دوت كوم dot.com إنفاقاً كبيراً في بناء أَصنافها علىٰ استمرار قوة الأَصناف فيما يسمى بالاقتصاد الجديد. وهناك العديد من أَصناف الإنترنت الجديدة هذه (مثل، AOL، وYahoo! وAmazon. com) قد اقتطعت مليار دولار أمريكي من

أجل قائمة أَصناف الإنترنت (أثمن الأَصناف في العالم World's Most Valuable Brands). وحتى الآن، ما زالت قيمة هذه الأَصناف منخفضة بالنسبة إلى تمويل الأَسواق العائدة إليها. ومع ذلك، فقد دلَّت دراسة حديثة أجرتها كوربوريت براندنغ Corporate Branding علىٰ أن قيمة الأَصناف الإلكترونية ترتفع بسرعة علىٰ حساب الأَصناف المعروفة ذات الشهرة مثل كوكاكولا وديزني Disney[2].

نفحص في هذا الفصل كيف تُنْشِئ الأَصناف مثل هذه القيمة. نبدأ بالتوسع في السؤالين التاليين: ما هو الصّنف؟ كيف توجد الأَصناف؟ ثم نلتف إِلىٰ فحص ثلاثة أنماط من الأَصناف: الأَصناف الوظيفيَّة، والأَصناف الصورية، والأَصناف التجريبية. فندرس كيف يدار كل صنف إدارة مُثلىٰ، وكيف يُعزَّزُ من خلال توسيعات الصّنف. وأخيراً، نستكشف استراتيجياتٍ ثلاث لتحديد الأَصناف: مشتركة، أُسروية، ومنتجاتية، ثم نربط هذه المقاربات البديلة بأنماط الأَصناف.

الجدول 4 ـ 1
قيمة الصنف وتمويل السُّوق

صنف	صناعة	رأس مال السُّوق (بليون)	قيمة الصّنف (بليون)
Coca-Cola	مشروبات	$142,2	$83,8
Disney	ترفيه	52,5	32,3
McDonald's	طعام	40,9	26,2
BMW	سيارات	14,6	11,2
Nike	سلع رياضيَّة	10,5	8,1
Apple	حواسيب	5,5	4,3
AOL	برامج حواسيب	24,0	4,3
Ralph Lauren	ألبسة	2,5	1,6
Yahoo!	برامج حواسيب	12,7	1,8
amazon.com	كتب	18,5	1,4

ما هو الصّنف؟

مع أن هناك خبرة عالمية تقريباً في الأَصناف، فإنَّها ما زالت غير مفهومة جيداً. فعندما يتساءل المستهلكون عن سبب شرائهم أَصنافاً مثل كوكاكولا، ورالف لورين، ومرسيدس ـ بنز، فإن إجاباتهم تُظهر تَبَصُّراً قليلاً في جاذبية الأَصناف. إذ يقول البعض: «طعم الكوكاكولا أفضل من طعم البيبسي»، و«ملابس رالف لورين تناسبني أكثر، إضافة إِلىٰ أنها جيدة الصنعة»، و«سيارة مرسيدس ـ بنز متقنة هندسياً بصورة غير معقولة؛ وسوف تدوم إِلىٰ الأبد». ربما تكون هذه الأسباب حقيقيَّة وربما لا تكون، ولكن قلة من المستهلكين يستطيعون التميز بين أَصناف المشروبات غير الروحية، ومعظم المستهلكين في الولايات المتحدة يحتفظون بسياراتهم لبضع سنين قصيرة. وبدلاً من اشتقاق القيمة من المنتج، يسعى المشترون غالباً ومراراً للحصول علىٰ مزيد من القيمة من الصّنف، سواء كان كوكاكولا، أَو رالف لورين، أَو مرسيدس ـ بنز. ولكن ما هي تلك القيمة؟

الصّنف، علىٰ أكثر المستويات الأساسية، هو اسم أَو رمز أَو علامة مقترنة بمنتج أَو خدمة، يلحق به المشترون معاني نفسية. فالملح في جَرَّة مادة كيماوية بسيطة هي كلوريد الصوديوم. وليس للمشترين سوى قرائن قليلة مع هذه المادة بقيت لديهم من ذكريات درس الكيمياء في المدرسة. أمَّا ملح مورتون Morton، من ناحية أُخرى، فربما يثير ذكريات الطفولة، وذكريات الخَبْزِ مع الأم، والموثوقية. وسوف يتذكر الكثيرون بسهولة أنه عندما «تمطر الدنيا، فإنها تنهمر». وبالمثل يُعَدُّ مشروبٌ غير روحي، حلوٌ، أسمر، فوار منتجاً يصعب تمييزه بصورة صحيحة في اختبار مُغْفَل. أما كوكاكولا، فهي أكثر من منتج. إنها صنف، تَبَيَّن أن المستهلكين يشعرون تجاهه بشعور عاطفي بحيث يقاومون أي جهد لتغييره، ويَعُدُّون ذلك مسألة مبدأ؛ وذلك ما عرفته

الشركة عندما طرحت في السُّوق كوكا جديدة. فبدون هذه القرائن وهذه العاطفة، لا يعدو كون الكوكاكولا ماء، وسكراً، وبعض البهارات.

عدد القرائن ومجموعاتها التي يمكن إلحاقها بالمنتج لإيجاد صنف غير محدود. لندرس زجاجات الماء، علىٰ سبيل المثال، التي هي منتج بسيط آخر (رغم أنَّها أكثر تعقيداً بقليل من الملح). فصنف بَرييِر Perrier ينظر إليه علىٰ أنَّه فرنسي، بكل ما يتضمَّن ذلك من دلالات: أوروبي، متطور، مكرر، وإن كان غالي الثمن. وصنف منابع بولندا Poland Springs، من ناحية أخرى (ومما يدهش تماماً أن بَرييِر Perrier تملك هذا الصنف)، قد حصل علىٰ معادلة صنعة من ميراث مَايِن Maine: شريف، مستقل، ذو سعر معقول. إن النظر إِلىٰ فئة منتجات أُخرى يؤكد مدى المعاني التي تمتلكها الأَصناف في الفئة نفسها. ففي مجال السيارات الرياضيَّة، تقدم شركة تويوتا Toyota الموثوقية، والنوعية، والقيمة. وتقدِّم شركة BMW إثارة في القيادة، وأداء، وهندسة جميلة.

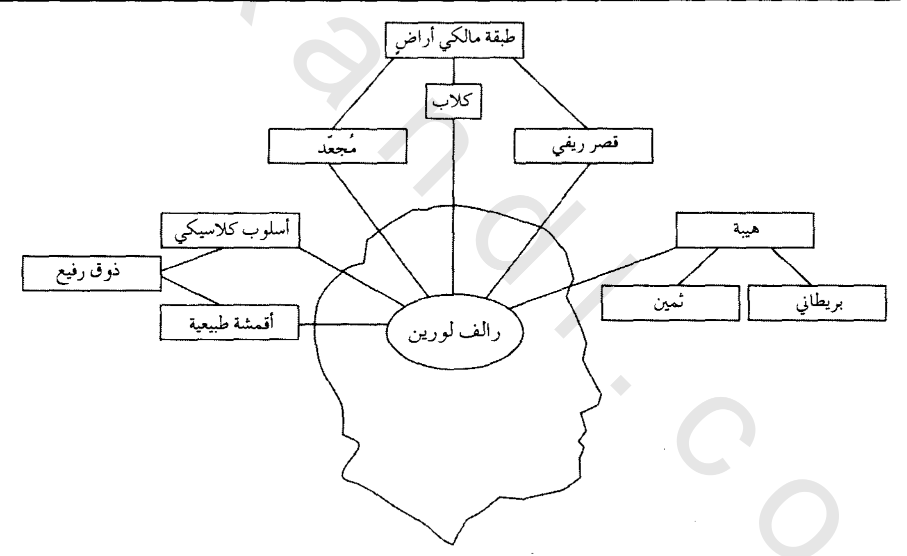
يمكن تمثيل الصّنف بصرياً كشبكة من الأفكار أَو القرائن في رأس المستهلك. ولنتأمل رالف لورين، علىٰ سبيل المثال. فمن خلال خط الموضة بولو Polo الذي أوجده، ابتكر تعبيراً حديثاً عن حياة الريف الإنكليزي، وطبقة مالكي الأرض وكل ما تتضمنه ـ حذلقة، وتراث، وذوق رفيع، وتصريح مكبوح. هذه هي معادلة صنف بولو رالف لورين Polo Ralf Lauren الجوهرية (انظر الشكل 4 ـ 1). وبالمقابل، نجد لصنف ملابس آخر هو جينزات ليفي الزرقاء Levi مجموعة مختلفة من القرائن: أمريكي، متمرد، ومُجَعَّدٌ، وشاب. وهناك أَصناف أُخرى لها مجموعة قرائن أبسط من ذلك، ومع ذلك ربما لا تكون أقل قوة منها. وول مارت Wal-Mart هو أول وأسبق مخزن وأدنى أسعاراً من سواه. وشركة IBM ظلَّت معروفة لعقود من الزمن بكونها «الخيار الأمين» للحواسيب.

يمكن أن تكون قرائن الصّنف ذات قيمة كبرى عند المشترين. فالماء

يمكن الحصول عليه وبثمن بخس في معظم أنحاء العالم. أما كونه فرنسياً، فالأمر أكثر صعوبة عند أولئك الذين لم يسعفهم الحظ ليولدوا فرنسيين. والعيش عيشة الريف الإنكليزي ليست محتملة لمعظم المشترين، مع أنها ليست مستحيلة. وبدلاً من مجرد تعبئة زجاجات بالماء، أَو صناعة ألبسة جميلة، جعل Perrier وRalf Lauren ما هو امتياز للقلة القليلة متوفراً للكثيرين. ولهذا كوفِئا مكافأة لطيفة.

الشكل 4 ـ 1

قرائن المستهلكين لصنف رالف لورين



ولكي يكون للصنف قيمة، ينبغي أن تصبح هذه القرائن جزءاً من حياة المشترين. عندما يسير مستهلك في دكان بقالة ويرى كوكاكولا أَو ملح مورتون Morton، فإن لم يكن لمعادلة الصّنف جاذبية قوية، فلن يكون هناك صنف. إذ لا بدّ أن تترسخ معادلة الصّنف في أذهان المشترين، مع أنَّها ابتكرت بفضل تصميم المنتج، والإعلان، والتوزيع، وجميع الوسائل الأُخرى التي تلامس فيها المؤسسة المشتري. وبدون ذلك يكون الصّنف مجرد منتج ذو اسم لا معنى له.

لقد عَبَّر ستيفن كينغ Stephen King من مجموعة WPP، في لندن، عن الفرق بين الصّنف والمنتج، علىٰ النحو التالي:

«المنتج شيء يصنع في المعمل، والصنف شيء يشتريه الزبون.
المنتج يمكن أن ينسخ بمنتج منافس، أما الصّنف فهو فريد.
والمنتج يمكن أن يصبح قديماً، أما الصّنف الناجح فلا زمن له».

كيف تبني صنفاً؟

من المفاهيم الخاطئة الشائعة أن بناء صنف ليس سوى تطوير إعلان ذكي يولد مجموعة مرغوباً بها من القرائن. مما لا شك فيه أن الإعلان يؤدي دوراً هاماً في بناء أصناف عديدة، خصوصاً تلك التي تسعى إلىٰ إبراز فرق بينها وبين الأَصناف المنافسة علىٰ أساس صورتها. علىٰ أية حال، لكي تنجح عملية بناء صنف، لا بد أن يكون له منتج، وسعر، وقناة توزيع لدعم الصورة المرسلة عبر الإعلان. إذ يُعَدُّ الإعلان أكثر مكونات خليطة التسويق مركزية فيما يتعلّق ببعض الأَصناف بالمقارنة مع سواها، وسنبحث ذلك بمزيد من التفصيل فيما بعد في هذا الفصل.

ولنفهم عملية بناء صنف فهماً أفضل، لننظر إلىٰ صنف بُني من رسم كلمة «ساتيرن Saturn»[3]. كان هدف Saturn طموحاً تماماً: إذ شُحِنَ مفهوم Saturn بهدف أن تكون منتجاً من الدرجة العالميَّة، عَرَبةً مدمجة مصنوعة في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون رائدة في الجُودة، والكلفة، وإرضاء الزبائن. فبدأت شركة Saturn بتصميم منتَج قوي وتقديمه إلىٰ السُّوق بسعر معقول. أما الجودة العالية فقد عُبِّر عنها بتقديم ضمانة مالية تُعاد إلىٰ المستهلك خلال 30 يوماً أَو 1500 ميل. وهذا الدعم للادعاء بأن Saturn منتج عالي الجودة كان هامًا، بل ربما كان ضرورياً، في ضوء تصور المستهلكين للشركة الأم «جنرال موتورز GM». علىٰ أية حال، لم تجعل Saturn، عن حكمة، الجوانب الوظيفية

للسيارة أساساً لتمييز الصّنف عن سواه، مع أن السيارة قد صُمِّمت جيداً، وقدَّمت قيمة كبرى.

سرعان ما عُرِفت Saturn بأنَّها شركة سيارات أمريكية فريدة، سَوَّقت سيارات ليست تافهة، بل موثوقة. يمكن استخدام هذه القرائن لبناء صنف مبنيٍّ علىٰ صورة السيارة. فالمستهلكون الذين يرون أنفسهم عمليين ووطنيين لا بد وأن يَنْشَدُّوا إِلىٰ اختيار سيارة Saturn على أنها وسيلة لإيصال هذه القِيَم إِلىٰ من هم حولهم. ومما لا شك فيه، أن Saturn قد اجتذبت كثيرين من أمثال هؤلاء المستهلكين، ولكنها قاومت إغراء بناء صنفها علىٰ هذه الصورة.

وبدلاً من ذلك، بنت Saturn صنفها حول تبصُّرٍ جوهري يتعلَّق بالمستهلكين الأمريكيين. فقد أدركت أن شراء سيارة يعد تجربة غير سارّة لدى معظم المستهلكين، كما هو حال معظم المعاملات مع تجّار السيارات. أما Saturn فقد سعت لتغيير ذلك كله. كان جوهر فكرة Saturn هو دعوة الزبائن إِلىٰ إقامة علاقة مع شركة سيارات تعاملهم كأصدقاء ـ باحترام وإجلال. ومن المحزن أن كثيراً من الناس يرون أنَّها فكرة غير إبداعية ولا جديدة في عالم صناعة السيارات. إِلاَّ أن Saturn، خلافاً لخبرة بيع السيارات المألوفة، أَحدثَتْ بيئة تَبَضُّعٍ مبهجة. فقد أُحيط مستشارو المبيعات المأجورون، الذين استدعي معظمهم من خارج صناعة السيارات لتجنّب تكتيكات البيع التقليديّة الخالدة، بالمعلومات اللازمة بصورة جيدة، فكانوا ذا عون حقًّا. فقد ألغت سياسة الشركة في تثبيت السعر المساومة المقيتة علىٰ السعر، وقلَّصت قلق المشتري بشأن احتمال أن يدفع أكثر من اللازم بسبب كونه مفاوضاً ضعيفاً. وإذا ما لزم الأمر تذكير الزبائن، كان التجار يدعون الزبائن إِلىٰ حفلة شواء لحم، ونزهات لمشاهدة لعبة بيسبول baseball لتسليتهم أثناء صيانة السيارات أَو غسلها. فلقاءات مالكي سيارات Saturn برعاية تاجر، والقيام برحلات إِلىٰ معامل Saturn علىٰ حساب البائع جعلت خبرة امتلاك سيارة Saturn خبرة شخصية.

أدّى الإِعلان دوراً حاسماً في جذب الانتباه إِلىٰ شخصية الشركة كما بَدَتْ في الذين ابتكروا الصّنف واشتروه. فقد صورت إِعلانات مبكرة الموظفين وهم يتحدَّثون عن مجيئهم معاً لبناء ثقافة Saturn وبناء الكبرياء التي أحسوا بها لدى رؤيتهم أول سيارة Saturn تخرج من خط التجميع. وحوَّلت إِعلانات لاحقة الانتباه إِلىٰ الزبائن وعواطفهم تجاه سياراتهم. كان الذين اقترنوا بالمنتج مركزيين، في جميع الإِعلانات، أكثر من المنتج نفسه. ولخص الإِعلان المفهوم المركزي الذي يبرز أهمية صنف Saturn بالسطر الملحق التالي: «شركة مختلفة، وسيارة مختلفة».

فهل بنت Saturn منتجاً رائداً في الجودة، والكلفة، وإرضاء الزبائن؟ نعم. إِلاَّ أن ذلك الوصف يخفق في التقاط جوهر الصّنف الذي حَفَّزَ قرابة 100000 مالكٍ من أماكن بعيدة مثل ألاسكا Alaska لقيادة سياراتهم إِلىٰ سبرنغ هيل Spring Hill موطن شركة Saturn لزيارة المصنع في يونيو (حزيران) 1994. وقد تزوج اثنان ممن كانوا ضمن القادمين أثناء تلك الزيارة، وَزَفَّ رئيس الشركة العروس إِلىٰ عريسها بنفسه.

الجواب عن السؤال: «كيف تبني صنفاً؟» هو جواب معقّد. إذ تُوَجّه عملية بناء صنف برؤية التوضيع المرغوب به (انظر الفصل 2)، وتتكمل بجميع القرارات المتعلِّقة بخليطة (مزيج) التسويق. ربما تختلف الأهمية النسبية لعناصر مزيج التسويق المختلفة، بوصفها وظيفة من وظائف نموذج الصنف الذي تأمل الشركة بإيجاده. فلو رغبت شركة Saturn أن تُوجد صنفاً وظيفياً، لكان التركيز علىٰ إيجاد قرائن مبنية علىٰ الصفات المادية للسيارة وعلىٰ المنافع التي يمكن أن تقدمها هذه الصفات. ولو كان الهدف بناء صنف صوري، لكان هناك تأكيد أكبر علىٰ إبداع شخصية للسيارة عبر الإِعلان ووسائل الاتصال الأُخرى.

اختارت شركة Saturn ابتكار صنف تجريبي. وهذا يتطلب تصميم منتج قوي وتسعير عادل. وقد كان للصنف شخصيته، بلا ريب ـ ذلك الشخص

المفكر، الودود، غير المتكبر، لكنَّ القرائن المركزية لم تكن مرتبطة بالسيارة، بقدر ما هي مرتبطة بالخبرة الكبرى، خبرة امتلاك سيارة Saturn، وبالعلاقة التي شعر بها المالكون مع الشركة. سوف ندرس في القسم التالي هذه الأنماط الثلاثة من الأَصناف وكيف تُدار بتفصيل أكثر.

أنماط الأَصناف

الأَصناف الوظيفية

يشتري المستهلكون الأَصناف الوظيفيَّة لتلبي حاجاتهم الوظيفيَّة ـ لغسل ثيابهم، أَو لإزالة الألم، أَو لنقل الأسرة. يتعلَّق العديد من قرائن المستهلكين بهذه الأَصناف، كما يتوقع المرء، بالصفات المادية وبالوظائف الأساسية للمنتج. ترتبط الأَصناف الوظيفيَّة الناجحة ارتباطاً وثيقاً في أذهان المشترين بفئات منتجات معينة تشترك غالباً مع أَصناف أُخرى من الفئة ذاتها بالعديد من القرائن. فالتايد Tide، مثلاً، يعد مرادفاً تقريباً لثياب نظيفة. وفيما عدا تخديم الحاجات الأساسية، تختلف أَصناف وظيفيَّة عديدة عن منافساتها من الأَصناف التي تقدم معظم الوظيفة ذاتها إن لم يكن كلها، بتقديم أداء متفوق أَو توفير فائق.

أداء متفوِّق

تُعَدُّ أَصناف آلات جيليت Gillette للحلاقة: MACH 3، وAtra، وSensor، وTrac II أَصنافاً وظيفيَّة. ترتبط جيليت بقوة بفئة الحلاقة الرطبة، وبوظيفة المنتجات المنتمية إِلىٰ تلك الفئة: تقديم حلاقة ناعمة مريحة. وعندما طرح كل صنف من أَصناف جيليت جرى توضيعه بوصفه يؤدي أداء متفوِّقاً علىٰ أداء الأَصناف السابقة له. إذ يدعي صنف MACH 3 الحالي بجهازه ذي الشفرات الثلاث أنه يعطي أنعم وأَرْيَحَ حلاقة. ويمكن أن يكون لدى المستهلكين مزيد من القرائن العامة يلحقونها بمنتجات جيليت للحلاقة. فمثلاً، يمكن أن ينظر إِلىٰ

صنف MACH 3 علىٰ أنه ذكوري وذو آفاق مستقبلية، لكنه أولاً وقبل كل شيء جهاز حلاقة. أوجدت جيليت موقعها بوصفها شركة حلاقة رائدة، واحتفظت بهذا الموقع بفضل استثمار بالغ في البحث والتصميم R & D.

كذلك المنظفات مثل Tide (الولايات المتحدة الأمريكية) وAriel (أوروبا) تُعَدُّ أَصنافاً وظيفيَّة قوية تنافس علىٰ أساس الأداء المتفوّق. يقترن التايد Tide والأريل Ariel اقتراناً وثيقاً بفئة المنظفات، ويكافح هذان الصنفان ليتميَّزا عن سواها من المنظفات عن طريق تقديم أنظف غسيل. وتركز P & G، مثلها في ذلك كمثل جيليت، موارد كثيرة علىٰ تحسين هذه الأَصناف للاحتفاظ بموضعها الريادي في فئة المنظفات.

تُعَدُّ أَصناف عديدة من أَصناف العمل ـ إلىٰ ـ العمل أَصنافاً وظيفيَّة. هناك مثالان كلاسيكيان علىٰ ذلك هما شركة IBM وشركة Caterpillar (لصناعة آلات لعزق التربَة وحراثتها). بَنَت الشركتان أَصنافاً فائقة باستخدام خدمة الزبائن قاعدةً لخلق أداء متفوّق. وعندما دخلت IBM السُّوق، رَكَزَّت شركات منافسة مثل RCA علىٰ صناعة حواسيب أكبر وأسرع، وطرحت منتجات بَذَّت حواسيب IBM. لقد أُهملتْ خدمة الزبائن نسبياً، علىٰ أية حال. ونتيجة لذلك عانى الزبائن من عطالة كبيرة أثناء مواسم العمل.

عالجت شركة IBM هذه القضية بتقديم خدمة رائعة للزبائن. فعزَّزت هذه الخدمة أداء المنتج عن طريق زيادة مدة عمل الحاسوب. لقد أوصلت شركة IBM عبر الإِعلان الفائدة التي هي أكثر تجريداً، والثقة التي أولاها الزبائن للجهاز الذي اشتروه من IBM، بإظهار وسادة كتب عليها بيان يُعرِّف بـ IBM. وكان نص العبارة ببساطة علىٰ النحو التالي: «ما يريده الناس من الحاسوب نوم ليلة هادئة». وهكذا ولد خِيَارُ الأمان.

كما أن محراث كاتربلر Caterpillar اجتذب مجموعة وفية وفاء لا يصدّق من المستخدمين بفضل استراتيجية مماثلة. ففي الوقت الذي تقدم شركات

منافسة مثل كوماتسو Komatsu أداء أكبر أَو سعراً أدنى، تقدم شركة Caterpillar خدمات لا تُضاهى عن طريق تقديم قطع غيار. فإذا ما تعطل محراث Caterpillar في أي مكان من العالم، فإن الشركة توصل القطع اللازمة خلال 48 ساعة. الأداء مهم جداً للشركات التي تمتلك آلات عزق التربة وحراثتها، ولكن أفضل الآلات أداء وأرخصها ثمناً تعد كتلة ميتة إذا لم تتوفر قطع الغيار. الكلفة مهمة، لكن الإنتاجية جوهرية. لقد أثبتت آلة كاتربلر Caterpillar، للزبائن إنتاجية جيدة بواسطة الخدمة الرائعة. أما الأجهزة الأُخرى، مهما كان منظرها جذاباً، فإنَّها تحمل مجازفة كبيرة. وهكذا، بنت كاتربلر Caterpillar صنفها، كما فعلت شركة IBM، علىٰ التأكيد بأنَّه يمكن تحقيق الأداء المتفوِّق بطرق مبتكرة عديدة بفضل توسيع مدى التفكير إلىٰ ما وراء المنتج.

توفير فائق:

هنالك مقاربة بديلة لتفريق صنف وظيفي عن سواه، وهي كيفية أداء الوظائف الأساسية المقترنة بفئة المنتج أداءً اقتصادياً. ويمكن تحقيق التوفير الفائق بفضل توفير الزمن وتقليص المشاحنات أَو توفير المال. فماكدونالدز صنف وظيفي يقدم وفراً فائقاً. إذ عندما يقول امرؤٌ: «ماكدونالدز» يفكِّر المستهلكون بـ «طعام سريع» و«قيمة جيدة». أما الذين يفكرون بالمذاق الفائق فهم قلة قليلة. يعرف صنف ماكدونالدز في جميع أنحاء العالم على أنه مصدر لوجبة سريعة، رخيصة، ساخنة، معروفة مسبقاً، وخالية من الشجار. يُنافس صنف ماكدونالدز بجهده الذي يبذله لإرضاء شهية المستهلكين بصورة أكثر استمراراً وسرعة من أية وجبات سريعة أُخرى. وكذلك ديل كمبيوتر Dell Computer يُعد صنفاً وظيفياً يقدِّم وفراً فائقاً بفضل جعل عملية شراء الحاسوب سهلة وقليلة التكاليف. إن الاحتفاظ علىٰ موضع صنف وظيفي يقدِّم وفراً فائقاً يتضمَّن نظام تشغيل رائع. (انظر الفصل الأول حول التجزيء والاستهداف في هذا المجلد للاطلاع علىٰ بحث هذا النظام وسواه).

ترتبط الأَصناف الوظيفيَّة بالمستهلكين عن طريق مساعدتهم علىٰ تحقيق أهدافهم المتعلقة بالحاجات المادية، كالحاجة إِلىٰ الطعام، أَو المأوى، أَو الصحة، أَو الأمان. ولما كان المستهلكون يختلفون في تركيزهم علىٰ هذه الحاجات، وفي مقدرتهم علىٰ دفع أثمان المنتجات، فإن الأَصناف الوظيفيَّة التي تركِّز علىٰ الأداء الفائق، وتلك التي تركِّز علىٰ التوفير الفائق، كليهما يمكن أن ينجحا في فئة المنتج. إذ ربما يحبذ بعض المستهلكين الشفرة التي توفِّر حلاقة أكثر نعومة وراحة من سواها، في حين يفضِّل آخرون الصّنف الذي يؤدي وظيفته بكفاءة ولكنه أرخص ثمناً.

إِدارة الأَصناف الوظيفيَّة

يتطلب بناء أَصناف وظيفيَّة، كما يشير البحث الجاري، تركيزَ المصادر إما علىٰ المنتج (لأداء فائق) أَو علىٰ عنصري المكان والسعر في مزيج التسويق (لتوفير فائق). يُعَدُّ دور الإِعلان واحداً من عناصر تعزيز الرابطة بين الصّنف وفئة المنتج وبيان ما يجعل الصّنف متفوقاً علىٰ المنتجات المنافِسة. ليس الإِعلان بحد ذاته أساس التميز كما هو الحال مع الأَصناف التصويرية.

ولكي تحتفظ الأَصناف الوظيفيَّة بموضع قوي في السُّوق، لا بد لها من أن تربح السباق في تقديم أفضل وظيفيَّة أو أدنى كلفة أَو كليهما. في كثير من الأمثلة يعني تحسين الأداء أَن يقوم الصّنف بوظيفته الحالية بصورة أفضل. وهكذا فإن ماكينات جيليت تطورت من ماكينات ذات شفرة واحدة، إِلىٰ ذات الشفرتين ثم إِلىٰ ذات الشفرات الثلاث، ومع كل شفرة إضافية تزداد نعومة الحلاقة دون أن تعرّض الراحة للخطَر. وفيما يتعلّق بأنصاف الموصلات، كانت شركة موتورولا دائماً ترفع الجودة، حتى أصبحت تنتج منتجات تلبي معيار ست سيغمات من الجودة.

لقد أصبح الاحتفاظ بنقطة اختلاف، علىٰ أية حال، أمراً صعباً بصورة مطردة. إذ إن دورات حياة المنتجات تزداد قصراً لأن المنتجات المنافسة تقلّد أي منتج في الأداء أَو في ميزة التوفير اللذين تبتكرهما الشركة بسرعة نسبيًا. وقد اتخذ التقليد في السنوات الأخيرة شكل البطاقة الخاصة أَو أصناف «المخازن». إذ يتعاقد بائعو التجزئة، الذين يتمتعون، بفضل احتكاكهم بالزبائن، بفهم عميق لرغبات هؤلاء الزبائن، مع الصانعين لإنتاج نسخ من المنتجات الشعبية تحمل اسم بائع التجزئة بدلاً من اسم الصانع. وتقدِّم أَصناف البطاقة الخاصة، في فئات عديدة، جودة مماثلة لجودة الأَصناف القومية، ولكن بسعر تجزئة أدنى. وبعض منتجات البطاقة الخاصة مثل President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookies تُعَدُّ ذات جودة أعلىٰ من جودة كثير من أَصناف الصانعين، وإجمالاً تمثِّل أَصناف البطاقة الخاصة زهاء 15٪ من مبيعات المخازن الكبرى في الولايات المتحدة، و36٪ من مبيعات المخازن الكبرى في بلدان مثل المملكة المتحدة. وفي بعض الفئات، تمثِّل أَصناف البطاقة الخاصة في المملكة المتحدة مثل Mark & Spencer 80٪ من المبيعات.

الاستراتيجية البديلة هي الابتكار عن طريق إضافة وظيفيَّة جديدة للصنف. فمثَلاً، يمكن لشركة جيليت أن تعدل MACH 3 ليس فقط لتعطي حلاقة ناعمة ومريحة، بل لتنشر مادة واقية للبشرة. مثل هذه الاستراتيجية ربما تكون مماثلة إِلىٰ مقاربة P & G في الجمع بين الشامبو والمكيِّف في صنفها Pert Plus. ومن ناحية جوهرية، يُطوَّرُ صنف جديد بحيث يجمع وظيفيَّةً كانت في السابق مقترنة بفئتي إنتاج منفصلتين أَو أكثر.

ربما يكون توسيع الوظيفيَّة استراتيجية جذَّابة في ضوء اتجاهات المستهلكين العديدة. إن صورة الأدوار التي يؤديها المستهلكون مشوشة (مثلاً، يأخذ الوالدان أطفالهم في رحلة عمل ويسيّران عملهما عن طريق هاتف خلوي في الوقت الذي يشاهدان فيه لعبة كرة قدم لابنتهما) وكثيرٌ من الزبائن يفيدون

بأنَّهم يعانون من «جدب الزمن». وهكذا فإن المنتجات التي تساعدهم علىٰ التعامل مع هذه المتغيرات ربما تكون أفضل قبولاً لديهم. وهناك منتجات جديدة مبنية علىٰ التقنية، مثل هواتف سمارت Smart وبالم VII، Palm VII تقوم علىٰ افتراض أن ما يحتاج إليه الزبائن هو ازدياد وظيفيَّة المنتج الواحد. ويظل التحدي، علىٰ أية حال، أحد عوامل الاحتفاظ بأية ميزة تنافسية يجري ابتكارها. فهناك الآن أَصنافٌ متعددة من هواتف سْمارت وPDA. فضلاً على وجود مجازفة بأن يشعر المستهلكون بأنهم غُمِروا أَو أُرعِبوا بمنتجات تبدو أكثر ذكاء من المستخدم.

ومع ذلك، هناك استراتيجية أخرى لتنمية صنف وظيفي هي توسيع نطاق الصّنف إلىٰ فئة منتجات جديدة. وتقول الحكمة التقليدية إن توسعات الأَصناف يجب أن تتضمن فئة جديدة وثيقة الصلة بالصّنف الجوهري بحيث يبدو التوسع مناسباً. ويتضمن ذلك فيما يتعلق بالأصناف الوظيفيَّة أن تشمل التوسعات فئات المنتجات ذات المعالم المماثلة أَو التي لها صلة بالحاجة ذاتها أَو الوظيفة نفسها علىٰ أكثر من صعيد مجرد. وهكذا فإن MACH 3 ربما تقدم، بصورة مناسبة، آلة حلاقة نسائية أَو خطاً من كريمات وهلاميات gel الحلاقة. وبالمثل، يمكن لشركة تايد Tide أن تطرح خطًّا من منتجات معالجة البقع للغسيل ومحلات الغسيل والتنظيف والكوي. علىٰ أية حال، سوف تخفق أية توسعات تتناقض مع القرائن الجوهرية، أَو التي تُبنىٰ علىٰ قرائن أكثر محيطية، ومن ثَم تسبب للصنف الأساسي ضرراً بالغاً. فعلىٰ سبيل المثال، كان توسيع وظيفة الكشط المقترنة بوسائد التنظيف SOS إلىٰ وظيفة تنظيف النوافذ SOS Glassworks غير مناسب البتَّة.

الأَصناف الصُّوَرِيَّة

الأَصناف الصُّوَرِيَّة تُوجِدُ قيمة بفضل إبراز صورة، من حيث المبدأ. وفي حين أن هذه الأَصناف يمكن أن تُقامَ علىٰ منتج استثنائي، تُمَيّزُ هذه الأَصناف عن منافساتها، لأن المشترين يرون أنها تقدم مجموعة فريدة من القرائن أَو تقدم

صورة فريدة. تُبْتَكَرُ الأَصناف الصُّوَرِيَّة غالباً في فئات حيث تكون المنتجات غير مختلفة نسبيًّا أَو حيث يكون من الصعب تقييم الفرق في الجودة (أي: الخمور الصافية، أَو المنتجات الدوائية، أَو الخدمات الاستشاريَّة)، أَو حيث يكون استهلاك المنتج واضحاً بجلاء للآخرين (أي: السيارات، والأحذية، والملابس والمشروبات الكحوليَّة). في مثل هذه الظروف، فإن الصور المرفقة بالصّنف تضيف قيمة بدلالة تمييزه من الأَصناف الأُخرى أَو بفضل قيامها بدور «شارة» تُعلِم الآخرين بعضوية مجموعة ما أَو بإنجازات معينة. وفي أي الحالتين، إن ما يحدد فرادة الصّنف ويبدع الرموز التي يثمنها المشترون عالياً هو مجموعة الرموز الملحقة بالصّنف. وهناك بعض الأَصناف تبدأ بوصفها أَصنافاً وظيفيَّة ربما تتطور إِلىٰ أَصناف صُوَرِيَّة إذا ما بُذلت جهود لجعل المعالم الوظيفيَّة أكثر تجريداً وربطها بغايات مستهلكين مشحونين بمزيد من العواطف.

لقد أخذت الوظيفيَّة الصُّوَرِيَّة تزداد أهمية لأن التنافس في أَسواق عديدة قد ألغى الفروق ذات المعنى بين المنتجات. ففي السيارات والهواتف النقَّالة، مثلاً، أصبحت الموثوقية، والديمومة، والأسعار، وحتى النماذج أكثر تشابهاً. وبسبب الافتقار إِلىٰ المقدرة علىٰ تمييز الفروق، قام المستهلكون بتخفيض الأَسعار؛ ورداً علىٰ ذلك، التفتت المؤسّسات إِلىٰ الصورة والمنظومة الواسعة التي تقدمها خيارات مقاربة تحديد الصّنف هذه. يمكن إيجاد الأَصناف الصُّوَرِيَّة بطرق عِدَّة ـ بإضافة معالم منتجات تثير صوراً، أَو تنشئ علاقة عاطفية مع المشترين؛ أَو بقرن الصّنف بأنماط معينة من المستخدمين؛ أَو بحملات إِعلانية ذكية. إضافة إلى أنَّه بالإِمكان بناء الأَصناف الصُّوَرِيَّة لمنتجات عمل ـ إِلىٰ ـ عمل وخدمات عمل ـ إِلىٰ ـ عمل، ولمنتجات وخدمات استهلاكية.

الأَصناف المبنية علىٰ المعالم

تُبدعُ بعض الأَصناف صورَها باستخدام معالم منتجات متمايزة لإيجاد

صور مجازية. من الأمثلة الكلاسيكية على مثل هذا سيارة مازدا مياتا Mazda Miata الرياضية. إذ تمثِّل الأَصناف البريطانية، MG وTriumph للعديد من المشترين السيارةَ الرياضيةَ النموذجية لهم. وقد كان لتصميم السيارات، والإحساس بالسرعة لدى قيادة إحداها، وحتى صوت العادم أثرٌ قوي في رأي المشترين في السيارة الرياضية المثالية. صُمِّمتْ سيارة مازدا مياتا Mazda Miata لالتقاط الصور المجازية المقترنة بسيارة MG وسيارة Triumph الرياضيتين. فمثلاً، قامت شركة مازدا Mazda باختبار (100) من أنظمة العوادم المختلفة بغية إعادة إيجاد صوت السيارات الرياضية البريطانية. كلها صُمِّمت لتعمل جيداً، ولكنَّها كانت تختلف في الصوت الذي تولده. وكانت الغاية هي تعرّف النظام الذي يمكن أن يعيد توليد صوت Triumph/MG. ولإعادة توليد الشعور بالقيادة غُيِّرت عدادات السرعة في سيَّارة مياتا Miata بحيث تحاكي الإحساس بالسرعة المقترن بسيارات Triumph/MG الرياضيَّة. وبوجه الإجمال، قامت مازدا Mazda باتخاذ قرارات تصميم منتجات واسعة التنوّع لإثارة صورة السيَّارة الرياضيَّة البريطانية إثارة جماعية.

ومثال آخر على بناء الصورة القائمة على المعالم هو أفران مطابخ فايكنغ Viking. ونتيجة للتنافس الشديد، توفرت أفران مطابخ جميلة بأسعار ذات مجال واسع. كل هذه الأفران تولد حرارة بطريقة كافية ومناسبة وموثوقة لتطبخ جيداً. لا تختلف أفران فايكنغ Viking في هذا المجال. إن ما يميِّز أفران فايكنغ Viking هو تصميمها حسب طراز المطاعم. فهي من الفولاذ الذي لا يصدأ وليست مدهونة أبداً، وإن كان هناك دهان فهو على جزء يسير من سطوحها. وهي ذات مظهر صناعي ومسعَّرةٌ بسعر مغرٍ لا يكاد يزيد على أثمان كتب الجيب التي يشتريها المستهلكون. لاقت أفران فايكنغ نجاحاً هائلاً. ومن المفارقات أن الذين يشترون أفران فايكنغ وغيرها من الأفران ذات السعر الاستثنائي لا يطبخون كثيراً. وجاذبية الفرن من طراز المطاعم تكمن في أن

يُعلَم الزائر للبيت أن مالك الفرن من هذا الطراز ذو ذوق رفيع في الطعام وأنه أفضل من يُعِدُّ الطعام.

وأقلام ووترمان Waterman، أيضاً، تقدِّم مثالاً آخر من أمثلة الفروق الصُّوَرِيَّة. إذ إن أقلام ووترمان تؤدي وظيفة الكتابة بالتأكيد، ولكن هذه الوظيفة ليست كافية وحدها لتعليل شراء قلم ووترمان ماركة إدسون Edson بمبلغ 400 دولار أمريكي، فاختيار قلم إدسون Edson يُعدُّ وسيلة لإظهار مكانة عالية وذوق رفيع. والواقع أنَّه ينظر إِلىٰ قلم ووترمان علىٰ أنه نوعية تُورَّثُ من جيل إِلىٰ جيل. فضلاً على أن قلم ووترمان، بما له من أشكال واسعة التنوّع، يمكِّن المستخدمين من التعبير عن شخصيتهم بأسلوب ذكي ومتطوّر. إذ يسألون في الإِعلان: «أي ووترمان أنت؟» فقلم ووترمان أكثر من أداة كتابة، إنه بيان لذوق المستخدم وطرازه من الناس.

صورة المستخدم:

تبدع الأَصناف الصُّوَر بفضل التركيز علىٰ مَن يستخدم الصّنف. إذ إن مواصفات المستخدمين تمثِّل قيمة الصّنف في أذهان المشترين. هناك شركات ثلاث تُعَدُّ أمثلة كلاسيكية علىٰ تحديد الصّنف من خلال تصاوير المستخدمين. شركة نايك Nike التي تأسست في أواسط سبعينيات القرن العشرين بوصفها شركة رياضيَّة رفيعة المستوى جعلت من تظهير ألبستها بصور المستخدمين فنًّا، فابتكرت صورها من الأداء الشخصي، والفوز، والفرادة الشخصية من خلال صور الرياضيين مثل مايكل جوردان Michael Jordan وجون ماك إنرو John Mc Enroe وبو جاكسون Bo Jackson. مثَّل هؤلاء الأشخاص الصورَ التي بحثت عنها شركة نايك Nike لتقرنها بصنفها.

واستخدمت شركة جيورجو أرماني Giorgo Armani الأفراد، كما فعلت نَايْك، إذ استخدمت مشاهير الممثلين والموسيقيين، لتعطي شخصية لصنف

أرماني Armani. حدث الإنطلاق المبكر لأرماني Armani عندما ارتدى ريتشارد غير Richard Gere ثوب أرماني Armani في فيلم القنبلة الضخمة «American Gigolo». أشار أحد الكتّاب قائلاً: «كان الفيلم أساساً عرض أزياء لمدة ساعتين نُفِّذ بشخصية ريتشارد غير Richard Gere، وجوليان كايي Julian Kaye. وفي نهاية الفيلم، وقف اسم واحد فقط، بدلاً من قائمة المشتركين في الفيلم من كاتب وممثلين ومخرج... إلخ، علىٰ الشاشة متجمداً لبرهة، ولكنها برهة قيّمة هو: جورجيو أرماني Giorgo Armani. ومنذ ذلك النجاح، وأرماني يلاحق المشاهير لبناء صنفه. إذ ارتدى كل من وارين بيتي Warren Beatty، وروبرت دي نيرو Robert De Niro، وجيرمي آيرونز Jeremy Irons، وإريك كلابتون Eric Clapton، وتوم هانكس Tom Hanks، وميل جيبسون Mel Gibson، ومات دامون Matt Damon، وريكي مارتن Ricky Martin، وليوناردو دي كابريو Leonardo Di Caprio صنف أرماني Armani وساعدوا علىٰ تعريفه ـ أناقته الحديثة وشهرته. صانعوا أرماني قلّة؛ فمعظم الملابس يُصنعها آخرون. ويعد الصّنف، من ناحية أُخرى، أكثر إبداعِ ناجحٍ وأطولَ ابتكارٍ عمراً أوجده أرماني. فقد ادعى أرماني نفسُه قائلاً: «لم يعد الزي هو المهم، بل اسمه. المنتَج أمر ثانوي».

والمثال الثالث علىٰ كيفيَّة تأثير صورة المستخدم في صورة الصّنف، هو حاسوب أبل Appel Computer. إذ طرحت شركة أَبل Apple حاسوباً مختلفاً بنظام تشغيل مبتكر، متحدية بذلك IBM الذي يُعَدُّ رمزاً لأمريكا المتحدة. وعلىٰ الرغم من أن حاسوب أبل يتميَّز وظيفياً بنظام التشغيل، فقد أصبح صنَفاً للمتمردين علىٰ ما هو تقليدي، أولئك الذين يعملون بأناقة وليس بطريقة شاقة، ويتقدمون بفضل ابتكار القواعد والقوانين، وليس بفضل اللعب بها. ويَظهر ذلك بالسطر الإِعلاني: «فكِّر بصورة مختلفة». وبذلك أوجدت تغايراً لمقولة IBM: «فكِّر».

الإِعلان

الطريقة الكلاسيكية لابتكار أَصناف صُوَرِيَّة هي الإِعلان الذي ينجح عادة في ابتكار قرائن حيَّة بقليل من الاعتماد علىٰ معالم المنتج أَو علىٰ مشاهير المستخدمين. فأَصناف الماء المعبأ بقوارير، والسيارات، والسجائر، ما زال يُعلَن عنها تاريخياً، باستخدام صور تتوجه إِلىٰ حاجات المشترين العاطفية. وتُعَدُّ أناقة سان بيليجرينو San Pellegrino، وقوة كورفيت Corvette، وفردية رجل مالبورو الصارمة، صوراً خالدة ابتكرها الإِعلان.

وكذلك بيبسي Pepsi تُعَدُّ توضيحاً جيداً لصنف صُوَري أُنْشِئ بالإِعلان. وبوصف صنف بيبسي تابعاً للكوكاكولا Coca-Cola في السُّوق، فقد سعى أولاً ليختلس حصة من الصّنف الرائد بفضل سعر منخفض واستراتيجية «وأنا أيضاً» me-too. وقد ركَّز أحد الشعارات الإِعلانية «ضِعفٌ من أجل النيكل» علىٰ قيمة أكبر لقاء السعر نفسه. أدَّت هذه الجهود فقط إِلىٰ تعزيز هيمنة الكوكاكولا، وهذا ما أدّى إلى أن تتبنَّى بيبسي كولا استراتيجية التأكيد أنها مشروب الأصغر سناً من المستهلكين من خلال حملات إِعلانية مثل: «خيار الجيل الجديد»، ومثل الإِعلان الأحدث «الجيل التالي». فاستطاع صنف بيبسي، بفضل ابتكار صورة له مقترنة بالمستخدمين الأصغر سناً، أن تُظهر صنف كوكاكولا علىٰ أنه مشروب الأكبر سناً، ومن ثَم اكتسب ميزة عليه.

يمكن أن تكون الأَصناف المبنية علىٰ الإِعلان وحده ناجحة جداً. إن ابتكار مثل هذه الأَصناف يتطلب، علىٰ أية حال، نفقات كبيرة ودائمة من الدولارات علىٰ الإِعلان. وعندما يدخل مستهلكون جُدد السُّوق، فإِنَّه لا بد من إنفاق المزيد من الدولارات علىٰ الإِعلان لتثقيف هؤلاء المشترين الجدد، إن لم يكن المستخدمون الحاليون قد عززوا صور الإِعلان. إن عملية التثقيف المستمر مكلفة جداً. ومع ذلك، يمكن أن تكون الجوائز هي فرادة دائمة، وسعر استثنائي، وحصة أكبر في السُّوق.

أَصناف العمل ـ إِلىٰ ـ العمل

في حين أن الأَصناف الصُّوَرِيَّة أكثر شيوعاً في مملكة المستهلكين، فهي ليست غائبة عن عالمِ العمل ـ إِلىٰ ـ العمل. إن أَصناف العمل ـ إِلىٰ ـ العمل تقوم علىٰ صورة تنقسم إِلىٰ فئتين: أَصناف تُبنى حصراً لزبائن العمل (أي، لشركات أُخرى)، وأَصناف أُخرى تُرَكِّزُ علىٰ المستخدمين النهائيين أَو المستهلكين الذين هم زبائن الشركات التي تباع لها منتجات الشركة.

تبنىٰ أَصناف عمل عديدة مع التركيز علىٰ الزبائن. وقد بحثنا سابقاً صنفي IBM وCaterpillar الوظيفيين. وتوجد أَصناف عمل ـ إِلىٰ ـ عمل مرئية وثابتة في عالم الخدمات المهنية. فأَصناف ماك كينزي وشركاه McKinsey & Company، ومجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، وغولدمان ساكس Goldman Sachs تُعَدُّ أَصنافاً قوية لكل منها قرائن فريدة في أذهان الزبائن. فالصورة تُعَدّ ذات أهمية مركزية لمثل هذه الأصناف. أما في الأعمال المصرفية الاستثمارية، فيمكن أن تبتكر الصورة بطُرق عِدَّة ـ من خلال صورة المُستخدِم (زبائنهم)، وموقع الشركة الأم (وول ستريت Wall Street، ومدينة لندن the City of London)، وكيف يلبس الموظفون، وحتى قرطاسية الشركة. كل هذه الأدلّة مجتمعة تقول للزبائن إن الشركة قويةٌ، موثوقةٌ، رائدةُ فِكر، أَو مستقرّة جداً. إن الإِعلان علىٰ هيئة «شواهد قبور» في الصفحات الماليَة، ذاكرةً الصفقات التي أبرمتها الشركة بنجاح مع زبائن ذوي مقام رفيع، يعزِّز هذه القرائن. ومثلها التكتيكات التي تستخدمها شركات الاستشارات الإدارية لابتكار صورها.

هناك أَصناف عمل ـ إِلىٰ ـ عمل تُوجَّهُ إِلىٰ المستخدمين النهائيين أَو المستهلكين بدلاً من التوجّه إِلىٰ الزبائن. ومن أنجح أَصناف العمل ـ إِلىٰ ـ المستهلك هو صنف إنتيل Intel. تبيع شركة Intel معالجات صِغَرِيَّة إِلىٰ شركات مثل شركات صنع الحواسيب. وكما ذكرنا آنفاً، تعد الحواسيب صفقات خطِرَة.

فبدون أَصناف توجه خيار المشترين، فإن المستهلكين يُواجهون بصفقة غالية الثمن (أكثر من 1000 دولار أمريكي) دون أن يعرفوا فيما إذا كان الحاسوب سيعمل بصورة جيدة. عالجتْ Intel هذه المسألة بفضل ابتكار وتسويق صنف إنتيل داخلي بصورة هجومية. وكان الوعد الذي طرحته هو أنك إن اشتريت حاسوباً بداخله إنتيل تكون قد قمت باختيار آمن، وسوف تحصل علىٰ المقدرة التي تحتاج إليها لتشغيل البرنامج الذي تريد. ومع أن شركة AMD منافسة Intel تنتج معالجاً صغرياً منافساً، فإن العديد من المستهلكين يرغبون في دفع سعر استثنائي لقاء الأمان والجودة التي يقدمها معالج Intel الداخلي. من الممتع أن نجاح إنتيل Intel ربما يغني قيمة أَصناف الحواسيب: إذا ما كان في داخل الحاسوب معالج إنتيل Intel يغدو صنف الحاسوب ثانوياً (يستثنى من ذلك حاسوب Apple فقط). ونتيجة لتعاظم قوة إنتيل Intel لدى الزبائن ـ هذه القوة التي تولّدت بفضل منح المستهلكين خياراً أميناً ـ ازدهر معالج Intel بفضل تحديد صنف منتج، بحيث لا يستطيع المستهلكون، ولا يرغبون في شرائه وحده.

وعلىٰ الرغم من أن Intel هو أكثر أَصناف العمل ـ إلىٰ ـ المستهلك حضوراً ونجاحاً، فإنَّه ليس الوحيد إطلاقاً. فشركات دوبونت DuPont، ونتراسويت Nutrasweet، وبيرديو Perdue كلها تبيع منتجاتها إِلىٰ أعمال أُخرى، ولكنها تُسَوَّقُ كذلك إِلىٰ المستهلكين. وتقدِّم هذه الأَصناف، مثلها كمثل Intel، معلومات قيِّمة إِلىٰ المشترين. ففكرة دوبونت ستين ماستر DuPont Stainmaster تؤكد لمشتري السجاد أن منتجها يقاوم البقع ويحتفظ بمظهره الجديد. وتقدِّم نتراسويت Nutrasweet معلومات قيِّمة عما تحويه أطعمتها العديدة من الحريرات وعن مذاق هذه الأطعمة. ويُشير صنف بيرديو Perdue أن الفروج المغلَّف سيعطي مذاقاً طازجاً ممتعاً.

إِدارة الأَصناف الصُّوَرِيَّة

تنجح الأَصناف الصُّوَرِيَّة عندما توجد رابطة عاطفية مع المستهلكين؛ فهي

تخاطب رغبة المستهلكين في الانتماء إلىٰ مجموعة اجتماعية أكبر، أَو في أن يلقوا تقديراً من الآخرين، أو للتعريف بأنفسهم وفق صورة معينة. يؤدي الإعلان وسواه من أشكال التواصل (مثل: الدعاية، ورعاية الحدث، والترويجات) دوراً بارزاً في تنمية الأَصناف الصُّوَرِيَّة، لأن قيمة هذه الأَصناف تنشأ بصورة كبيرة من التفسيرات المشتركة لما يمثّله استخدام الصّنف أكثر مما تنشأ من صفات المنتج ومعالمه.

ربما يكشف فحص اتجاهات المستهلكين عن فرص لإيجاد أَصناف صورية جديدة. فهناك العديد من خبرة المستهلكين المعاصرين تعاني من جدب زمني، كما أسلفنا. وغالباً ما يعني ذلك وجود فرصة محدودة للتعبير عن جوانب معينة من شخصياتهم وهوياتهم الذاتية. وربما تتيح الأَصناف الصُّوَرِيَّة، كذلك، بيان أن ذلك الجزء من الذات يبقى حيًّا. فقيادة عربة سباق موحدة SUV، علىٰ سبيل المثال ربما تتيح لأمهات لعبة كرة القدم وآبائها أن يعبِّروا عن رغبتهم في أسلوب حياة مغامر، مع أنَّهم لم يغادروا طوال حياتهم شوارع المدينة وضواحيها.

يستغرق بناء الصّنف الصُّوَري زمناً ويستهلك مصادر كثيرة. إذ لا بد من توليد الصور التي تحدِّد الصّنف وتُعرِّف به في أذهان المستهلكين. وفي حالة صنف عالمي مثل الكوكاكولا، فإن هذا يعني إيجاد صور ذات معنى وقيمة للمستهلكين في جميع أنحاء العالم: وهي مهمة تَحَدٍّ لا نهاية لها. إذ يولد كل يوم مستهلكون لم يسمعوا بالكوكاكولا إطلاقاً. وفيما يخصّ الصنف الذي يجب أن يحقِّق نجاحاً مستمراً، لا بدّ أن يُعرَّف المستهلكون الجدد به وأن يقبلوا الصور التي تقدمها الكوكاكولا.

إذا ما نجحت شركة ما في بناء هذه الصور والاحتفاظ بها، فإن صورها تستطيع الاستمتاع بميزات تنافسية هامة. وأكثر المنافع وضوحاً هي أن مضاعفةَ الصور المقترنة بصنف واحد مسألةٌ صعبةٌ ومكلفة وتُعرّض القيمةَ التنافسيةَ

للشك. فلماذا يسعى صنف منافس لنسخ صورة رالف لورين Ralf Lauren ما دام بالإمكان توليد منظومة لا حدود لها من الصُّوَر البديلة التي تقدِّم أساساً ذا معنى للتمايز التنافسي؟ وهكذا فإن الأَصناف الصُّوَريَّة تقدم درجة كبيرة من العزل عن الأَصناف المنافسة. إضافة إلى أن الأَصناف الصُّوَرية الموطَّدة يمكن أن تحقِّق انعزالاً عن التنافس السعري. إذ يغدو السعر ذا أهمية أقل في اعتبارات المشتري وقراراته عندما يولِي صورةَ الصّنف ذاته قيمةً عالية.

هناك تهديد جوهري يواجه صنفاً صورياً موطَّداً هو أن نجاحه المستقبلي مرتبط باستمرار جاذبية القرائن التي بُنيت حوله. فمايكل جوردان Michael Jordan اعتزل كرة السلَّة؛ ففي حين أنه ما زال ذا شعبية وتقدير عالٍ، أخذت قوته السُّوقية بوصفه رياضياً بارزاً تذبل مع ازدياد ابتعاده عن ميدان كرة السلَّة. وعندما يكون الاقتصاد عسيراً تقل نسبة الاستهلاك الواضحة لأقلام الحبر التي سعرها 500$، ولسيارات ال BMW، ولمعاطف الفرو، عما تكون عليه عندما يكون الاقتصاد مزدهراً. فضلاً على أن الصُّوَر المنتمية إِلىٰ منتجات العلامة المميِّزة غالباً ما تكون ذات جاذبية محدودة بسبب التعميم. يمكن أن ينظر إِلىٰ ذوق رالف لورين Ralf Lauren في الحياة الريفيَّة الإنكليزية علىٰ أنَّه ذوق عتيق يرفضه الشباب لمصلحة منظور بديل معاصر. وكمثال قائم، نجد تويوتا Toyota تعاني قليلاً نتيجة نجاحها في إنتاج جيل من السيارات للصغار في أمريكا الشمالية. إذ غدا ينظر إِلىٰ هذه السيارات علىٰ أنها سيارة الأمهات والآباء. ونتيجة لذلك صار الجيل الأصغر من مشتري السيارات يبحثون عن أبدال أحدث، فتحوَّل بعضهم نحو سيارة هوندا Honda، والتفت آخرون إِلىٰ سيارة ڤولكس واكن Volkswagen. فالتحدي الذي يواجه تويوتا هنا هو ضرورة الاحتفاظ بتوضعها كسيَّارة موثوقة وذات صلة بحياة المشترين الذين هم أصغر سنًّا، فإن أخفقت تويوتا في تحقيق هذا التوازن، فإنَّها سوف تعاني المصير الذي لاقته شركة بويك Buick.

من استراتيجيات النمو الفعَّالة للأَصناف الصُّوَرية، طرح امتدادات للصنف. إذ يمكن توسيع صنف صوري قوي بحيث يشمل أي منتج يمكن ربطه بالصُّورة العامَّة التي يرسمها الصّنف. مثلاً، قامت شركة Ralf Lauren بتوسيع صنفها بنجاح من الملابس إِلىٰ الأثاث، إِلىٰ المنسوجات الكتانية، وأخيراً إِلىٰ مستلزمات المطاعم من هذا الصّنف. تُبيِّن كلُّ هذه المنتجات أسلوبَ حياة عام، ومن ثم تعزِّز من صورة رالف لورين. ويمكن التوغُّل كثيراً في توسيع نطاق الأَصناف الصُّوَرية، بالطبع. فلا ماء دونا كاران Donna Karan المعبأ بزجاجات، ولا شوكولاته بيل بلاس Bill Blass كانا قادرين علىٰ توليد مبيعات هامَّة، وكذلك فإن توسيع الصّنف بما لا يتلاءم مع القرائن الجوهرية، مثل كريستال بيبسي Crystal Pepsi، محكوم عليه بالإخفاق.

يقدِّم الإنترنت فرصةً للأَصناف الصُّوَرية تتيح للمستهلكين مستوى أكبر من الانتماء إِلىٰ الصّنف وغيره من الأَصناف المشابهة له. إن فرصة التعامل باتجاهين تعمِّق عاطفة المتفوِّق تجاه الصّنف وتحرِّكها في اتجاه نمط الأَصناف الذي سنبحثه فيما يلي، وهي «الأَصناف التجريبية/ الاختبارية». فمثلاً يمكن أن تركب شركة مارثا ستيوارت Martha Stewart أجهزة وَنَّاب Wannabes الخاصة بها علىٰ MarthaStewart.com حيث تستطيع طرح أسئلة، والمشاركة بالأفكار، وشراء منتجات، وبصورة عامة تتعلَّم المزيدَ من محاكاة أفكارهم.

الأَصناف التجريبيَّة/ الاختباريَّة

تختلف الأَصناف التجريبيَّة عن الأَصناف الصُّوَرية بما تؤكده هذه الأَصناف. ففي حين تركِّز الأَصناف الصُّوَرية علىٰ ما يمثله المنتج، فإن الأَصناف التجريبيَّة تركِّز علىٰ مشاعر المستهلكين عندما يتفاعلون مع الصّنف. إذ إن تجربة الصّنف يولّد الصّنف والمستهلك معاً في زمن الاستهلاك، لذلك

فهي تجربة فريدة وشخصية جداً. والواقع أن مثل هذا الصّنف يمكن أن يُختبر بصورة مختلفة من الشخص ذاته في أزمنة مختلفة.

ربما يتضمن الصّنف التجريبي منتجاً ملموساً، ولكن ليس هذا هو المطلوب. إضافة إلى أنه إذا كان المنتج جزءاً من الصّنف التجريبي، فإن ملكيته لن تنتقل أبداً إلىٰ المستهلك. وبدلاً من ذلك، تتعاون المنتجات، والبيئات، والخدمات لتوليد مواجهات متعددة الأحاسيس المؤقتة مع الصنف. ربما تتكرَّر هذه المواجهات، أَو ربما تتضمن احتكاكاً موسعاً مع الزبون. لذلك، يُعَدُّ «المكان» و«الناس» مكونا إيصال الخدمات هامَّيْن جداً في توليد الأَصناف التجريبيَّة القوية.

يعَدُّ ديزني Disney مثالاً كلاسيكياً علىٰ الصّنف التجريبي. فالزائرون لعالم ديزني Disney World يشترون تجربة مشاهدة البهجة علىٰ وجوه أطفالهم، بل ربما يرجعون إِلىٰ أيام طفولتهم حيث كانوا يستمتعون بمرحهم الطليق وخيالهم الحر. إذ ربما يشتري الناس التذكارات، ولكنَّها تُقَيَّم أساساً لمقدرتها علىٰ إثارة ذكريات تجربة أكبر، وليس لذاتها.

وعلىٰ صعيد يومي أكثر، بَنَتْ ستاربك Starbuck صنفاً تجريبياً قويًّا. فمخازن ستاربك أكثر من مكان لشراء قهوة جاوا. إنها تقدّم استراحة قصيرة تحمي الناس من يوم محموم، وتقدِّم فرصة لاستنشاق عبير القهوة الطازجة والإصغاء إِلىٰ موسيقى الاسترخاء، إضافة إِلىٰ تذوّق قهوة أُعدت خِصِّيصى في شركة مدمني القهوة المَثِلة. من العلامات البارزة لتجربة ستاربك، وأية تجربة كبيرة في الواقع، هي قوام القهوة وتلاؤمها مع الأذواق. إن إيصال خبرة جيدة متماسكة يعد تحدياً في مجال المتاجرة بالقهوة بالتجزئة. فصنع قهوة بالحليب عالية الجودة والقوام، مثلاً، يتطلَّب أولاً تخمير أوقيتين من القهوة. إن خطوط ستاربك المرشِدة تتطلَّب أن يتم ذلك في غضون 18 ـ 23 ثانية بدرجة حرارة 90 مئوية وضغط 9 بارات لإنتاج قهوة إكسبرس رائعة.

وثابياً، ينبغي تبخير الحليب بدرجة 160 فهرنهايت. معظم آلات الإكسبرس الإيطالية تحتوي علىٰ مرجل واحد يسخن الماء للقهوة ويولِّد بخاراً لغلي الحليب. ونتيجة لذلك يؤثِّر سحب البخار لغلي الحليب في حرارة الماء المتبقي الذي يمكن أن ينتج قهوة إكسبرس غير كثيفة القوام. فإن كان الماء ساخناً جداً كان طعم القهوة محروقاً، والماء البارد جداً لا يستخلص النكهة من القهوة السفلية. لا يسبِّب هذا الأمر إشكالاً في إيطاليا، لأن الإيطاليين وغيرهم من الأوروبيين يفضلون الإكسبرس علىٰ القهوة بالحليب وغيرها من المشروبات المعتمدة علىٰ القهوة، وهكذا فإن قليلاً من الحليب يستهلك. وبالمقابل، يفضل الأمريكيون وجود حليب في قهوتهم. والواقع أن الأمريكيين يشربون من الحليب 500 ضعف مما يشربه الأوروبيون في قهوتهم.

والحل لدى ستاربك Starbuck هو استخدام آلات إكسبرس لامارزوكو La Marzocco. تكلف هذه الآلات ضعف الآلات التقليدية لأنها تحوي مرجلين (واحداً للبخار وآخر للماء). ووجود مرجلين يَضْمن أن تبخير الحليب لا يؤثِّر في درجة حرارة الماء المستخدَم لتخمير القهوة. وهكذا فإن كل دفعة قهوة ستاربك بالحليب تشتمل علىٰ المكونات الكاملة: أوقيتين من القهوة، ودرجة حرارة 90 مئوية تحت ضغط 9 بارات لمدة 18 ـ 23 ثانية مع 10 أوقيات من الحليب مسخن بالبخار إِلىٰ درجة 160 فهرنهايت. مثل هذه المعايير تنتج قهوة متماسكة القوام تماماً إضافة إِلىٰ إنتاج خبرة شخصية فريدة.

أبعاد الأَصناف التجريبيَّة

في الوقت الذي تبرز فيه دائماً أهمية كون الصّنف متماسكاً، فإن مجال التجارب التي يُبنىٰ عليها الصّنف واسع جداً. إذ تبدو التجارب وكأنَّها تختلف في أبعاد ثلاثة: التكافؤ (إيجابي، سلبي)، والقوة (لطيف، كثيف)، والنشاط (فاعل، منفعل)[4]. إن التكافؤ المقترن بالعديد من الأَصناف التجريبيَّة إيجابي. فأَصناف مثل ديزني Disney، وسيمفونية شيكاغو Chicago Symphony

وإليزابيت آردن Elizabeth Arden تتنافس في تقديم تجارب سارة. علىٰ أية حال هناك أَصناف تركز علىٰ تجارب أقل متعة. فالقفز الدفعي الشديد، مثلاً، وركوب زلاجات السكك الحديدية كثيرة المنخفضات والالتواءات في مدينة الملاهي، كلها تسعى لتبُذَّ الأَصنافَ المنافسةَ بأن تكون أكثر رعباً، وأكبر خبرة في تحدي الموت.

تختلف الأَصناف التجريبيَّة كذلك بقوة التجربة وفاعليتها. إن التوقف في مقهى ستاربك محلي، مثلاً، ربما يثير مشاعر لطيفة إيجابية، وتدليك الوجه وتجميله في إليزابيت آرْدِن ربما يؤدي إِلىٰ مشاعر أكثر شدة وبهجة. وبالمثل، ربما يولِّد فيلم رعبٍ خوفاً لطيفاً، في حين يمكن أن يولِّد ركوبُ أكبرِ زلاجةِ سكة حديد كثيرة المنخفضات والالتواءات في مدينة الملاهي توقفاً في القلب. إذ قوة الصنف التجريبي وفاعليته يمكن أن تتأثَّر بالشدة التي يرتبط بها إحساس واحد، وبعدد الإحساسات التي يحرِّضها الصّنف.

وأخيراً، تختلف الأَصناف التجريبيَّة بدلالة كون المستهلك مراقباً منفعلاً أَو مشاركاً فاعلاً. فالأَصناف المقترنة بمواقع تَسْلية تقليديَّة كالسينمات، والحفلات الموسيقيَّة، والمسرح، تعطي تاريخياً تجربة منفعلة، إذ ينفعل المستهلك بالمادة المعروضة بدلاً من التفاعل معها. علىٰ أيَّة حال، أخذت ألوان التسلية هذه الآن، بفضل تقدم التكنولوجيا، إِلىٰ زيادة انخراط المستهلكين في المادة المعروضة. إذ يستطيع المشاهد تقديم مدخل يغيِّر نتيجة الرواية أَو ربما يساهم في حَدَثٍ مُمسرح تجارياً. في عام 2000، انتقلت ال «بدباول Bud Bowl» (وهي معركة بين Bud وBud Lite) من كونها تسلية إِعلانية منفعلة نسبياً أثناء السوبر باول Super Bowl إِلىٰ كونها تجربة إنترنت متفاعلة جذَّابة. قلَّص هذا الانتقال التكاليف (إذا كانت كلفة بناء موقع الشبكة المتفاعل تقدَّر بآلاف الدولارات مقابل 1,2$ مليون دولار كلفة بث 30 إِعلاناً أثناء السوبر باول Super

Bowl، وزادت المبيعات لأن المساهمين في الحدث كانوا يطلبون السلعة المتعلقة بالصّنف حينما يكونون علىٰ خط الإنترنت.

هنالك تجارب أُخرى تتجاوز انخراط المستهلكين ذهنياً وجسدياً. فالتزلج علىٰ الجليد والرياضات القاسية تتطلَّب مثل هذا الإسهام النشط بحيث يتعرّض المستهلكون غير المدربين أَو البالغون إِلىٰ خطر الإصابة الجسدية إذا ما اختاروا أن يساهموا في مثل هذه الرياضات.

ترتبط الأَصناف التجريبيَّة برغبة المستهلكين لكي تنتقل إِلىٰ ما وراء العرض الذاتي وتركِّز علىٰ التجارب والأسباب الذاتية الإثراء. إن التفاعل مع الصّنف غايةٌ بحد ذاته، أكثر مما هو وسيلة لهدف آخر. يحتمل أن تلطِّفَ الفروق الفردية والفروق بين الأوضاع من انجذاب المستهلكين إِلىٰ الأنماط المختلفة من الأَصناف التجريبيَّة. رُبَّما يسعى معظم المستهلكين إِلىٰ تجارب إيجابية في أكثر الأوقات. وهناك، علىٰ أيَّة حال، قطاعات من المستهلكين يحتاجون إِلىٰ اختيار أنفسهم وتحديدها (مثل الشباب، والمراهقين)، وهناك آخرون لا رقابة عليهم في جوانب أُخرى من حياتهم (مثل المحرومين اقتصادياً) ربما يخوضون تجارب سلبية وعنيفة لأن النجاة منها يولِّد لديهم شعوراً بالإتقان والهيمنة. وبالمثل، يمكن لقيود التزامات العمل والأسرة أن تمنع استهلاك أَصناف كثيرة وفاعلة علىٰ أساس يومي. فبدلاً من قضاء مساء يوم في التزلّج علىٰ الثلج أَو برحلة إِلىٰ عالم ديزني، يحط المستهلكون رحالهم للقيام بعمل أكثر لطافة (وغالباً أكثر توفراً) مثل تدريم الأظافر manicure أَو القيام بجولة في ستاربكس Starbucks لإشغال أنفسهم علىٰ أساس يومي.

ما زالت أمثلتنا عن الأَصناف التجريبيَّة أمثلة منتجات أَو خدمات عمل ـ إِلىٰ ـ المستهلك. أما شركات العمل ـ إِلىٰ ـ العمل فتوحِّد تجاربها في تكتيكاتها التسويقية. مثلاً، لدى شركة سيليكون غرافيكس Silicon Graphics مركزٌ اسمه مركز تصوير الواقع Visionarium Reality Center في مقر رئاستها المشترك في

ماونتن فيو Mountain View في كاليفورنيا، حيث يستطيع الزبائن ابتكار مشاهد ثلاثية الأبعاد ويتفاعلون معها. ومثال آخر، هو شركة أندرسون كونسالتنغ Anderson Consalting التي لديها مركز في وندسور Windsor في إنكلترا England يتيح للعملاء أن يروا مشاهد تجربة التبضع بالتجزئة مستقبلاً. يضع «مخزن المستقبل هذا» عملاء أندرسون المحتملين، الذين يبيعون منتجاتهم من خلال بقاليات، في دَوْر مراقبي المتبضعين في هذا العالم الجديد، مبرزين التحديات التي ستواجهها هذه الشركات، واقتراحات أندرسون لكيفيَّة التعامل مع هذه التحديات.

وبالمثل، تُعَدُّ استراتيجية اجتذاب العملاء المحتملين إلىٰ مصنع الشركة ليشاهدوا مباشرة، وبأمّ أعينهم، مظاهر عملية التصنيع وجوانبها، استراتيجيةً شائعةً وأداة بيع فعَّالة. علىٰ أيَّة حال، في حين أن التجارب تعد تكتيكات مفيدة لشركات العمل ـ إلىٰ ـ العمل، ينبغي تمييز هذه التكتيكات من بناء الأَصناف التجريبيَّة. وفيما عدا التدريبات في المجال التنفيذي والبرامج التربوية (البرامج الخارجية)، من الصعب التفكير في كثير من الأَصناف التجريبيَّة في ميدان العمل ـ إلىٰ ـ العمل.

تحويل صنف وظيفي، أَو صُوَرِي إلىٰ تجربة

لمّا أصبح من العسير الاحتفاظ بتمايز الأَصناف علىٰ أساس صفات المنتج، في مواجهة المحاكاة التنافسية، فإن الشركات تقوم بتجنّبِ سكونيةِ وضعيةِ السلعة عن طريق تصور أَصنافهم علىٰ أنَّها تمثِّل تجربة أكبر. فلنتأمل فئة الشركات المورِّدة للكهرباء. فالكيلواط الواحد عند شركة لا يتمايز عن الكيلواط عند شركة أُخرى. ونتيجة لذلك فإن التمايز (أيْ القدرة علىٰ طلب سعر أعلى) ربما يبدو مستحيلاً في هذه الصناعة. ومع ذلك، أثبتت شركة طاقة، وهي شركة غرين ماونتن إنيرجي ريزورسيز Green Mountain Energy Resources أنه بالإِمكان إيجاد صنف طاقة تجريبي يدفع لقاءه المستهلكون سعراً أعلى.

بالاعتماد علىٰ إزالة القيود وعلىٰ واقعة أن إنتاج الطاقة الكهربائية هو المصدر الأكبر الوحيد للتلوّث، قدّم صنف غرين ماونتن للمستهلكين بديلاً متفوقا بيئيًا، هو الكهرباء المولَّدَة بفضل احتباس الطاقة التي يولِّدها الريح أَو الماء أَو الشمس. وفي حين أن الكهرباء التي تصل إِلىٰ منزل زبون غرين ماونتن Green Mountain لا تختلف عن تلك التي تصل إِلىٰ زبون مورّدي الكهرباء التقليديَّة، فإن الزبائن باختيارهم للطاقة التي توردها شركة غرين ماونتن يطمئنون بأن جزءاً كبيراً من إجمالي إنتاج الطاقة يصرف بأسلوب بيئي ودود.

إن الانتقال إِلىٰ شركة طاقة جديدة يُعدّ مظهراً من مظاهر تجربة غرين ماونتن. فقد رعت الشركة مهرجانات موسيقية مجانية تحت عنوان «اعرف قدرتك» (أي القدرة الكهربائية التي تستخدمها) يحييها موسيقيون شعبيون من المهتمين بالبيئة من أمثال شون كولفن Shawn Colvin، كيني لوجينز Kenny Logins وجيمس تايلور Jame Taylor. وبحضور هذه الحفلات الموسيقيَّة، تتاح للمستهلكين فرصة الحصول علىٰ مزيد من المعرفة عن: كيف يمكن أن يساعدوا في حماية البيئة في الوقت الذي يتمتعون فيه بصحبة من يماثلونهم في التفكير والرأي؟ إضافة إلى أن شركة غرين ماونتن قدَّمت «رصيداً منزلياً بيئيًا» للمستهلكين الذين يستهلكون قدراً أقل من الطاقة لتضمن أن يكون لصنفها معنى لدى المستهلكين وصلة بهم في حياتهم اليومية. كذلك يمكن الحصول علىٰ «الرصيد المنزلي البيئي» عن طريق الانخراط في أنشطة بيئية ودّية أُخرى كركوب دراجة إِلىٰ العمل أَو زراعة حديقة بالخضروات. وعندما يحصل المجتمع علىٰ «أرصدة منزلية بيئية» كافية تقوم شركة غرين ماونتن ببناء ملعب مجاور أَو تجديد ملعب مجاور باستخدام المواد التي أُعيد إنتاجها. لقد حقَّق الصّنف في الولايات التي توجد فيها شركة غرين ماونتن (مثل كاليفورنيا وبنسلفانيا، مبدئياً) نجاحاً كبيراً مبرهناً أن اعتبار المنتج سلعة إنما هو افتقار للخيال أكثر مما هو واقع.

يحاول مسوّقو العديد من الأَصناف أن يرفعوا درجة تمثيل أَصنافهم للخبرات والتجارب. فهذه شركة نايكتاون Niketown توسّع مجال قرائن صنف نايك لتتجاوز تلك التي أُنشئت علىٰ حالة التفوق الرياضي أَو صورته. إن زيارة نايكتاون Niketown تعدّ، بحد ذاتها، تجربة. وفي حين أن نايكتاون لا تطلب رسوماً لقاء الدخول، وبفضل إدراكها ضمنياً أن وظيفتها هي سوق تجزئة أكثر مما هي هدف بحد ذاتها، فإنه يمكنها أن تفعل ذلك خصوصاً إذا ما قدَّم مخزنها الأحداثَ التي تمكّن الزائرين من التفاعل مع الرياضي النجم[5]. وبالمثل شركة بلازنت كومباني Pleasant Company (تملكها الآن شركة Mattel) لا تطلب رسوماً لقاء الدّخول إِلىٰ مخزن الفتيات الأمريكيات American Girl Store العائد إليها. ولو فعلت، علىٰ أية حال، هناك العديد من الفتيات ووالديهم سيرغبون في الدفع لقاء تجربة مشاهدة جميع الدمى المعروضة بصورة فنية رائعة مع أحدث الأثاث وقطع الغيار التابعة لها (وكلها للبيع، طبعاً).

إِدارة الأَصناف التجريبيَّة

تواجه الأَصناف التجريبيَّة تَحَدِّيان جوهريان. الأول هو المقدرة علىٰ إيجاد تجربة الصّنف بصورة ملائمة، كما أشرنا سابقاً في بحثنا لصنف ستاربكس Starbucks. تعد الأَصناف التجريبيَّة، عادة، نتاج جهد مكثَّف. إذ إن الموظفين سوف يفتقرون إِلىٰ المقدرة والدوافع التي تجعلهم يبتكرون تجربة صنف بصورة موثوقة إن لم يكن هناك حشد حريص، ومعايير واضحة، وتدريب وأنظمة حوافز صحيحة. ونتيجة لذلك تقضي الشركات ذات الأَصناف التجريبيَّة الناجحة وقتاً كبيراً في استئجار عناصرهم البشرية وتدريبهم. فشركة الخطوط الجوية (فرجن أتلانتك إيرويز Virgin Atlantic Airways) تعد مثلاً علىٰ ذلك. تقدم الشركة نقليات جوية، ولكن الصنف مبني علىٰ توليد تجربة لا تُنسىٰ تستمر في الذاكرة إِلىٰ ما بعد الرحلة. إذ تبدأ تجربة فرجن Virgin، بنقل المسافرين من الطبقة العليا إِلىٰ المطار بوساطة دراجات نارية أَو سيارات

ليموزين يقودها سائق من الشركة. وتستمر التجربة في قاعة الانتظار كلوب هاوس Clubhouse حيث يمكن للزائر أن يزور صالون الشعر (الحلاّق)، أو المكتبة، أَو غرفة الألعاب مع الاستمتاع بمشروبات ووجبات طعام خفيفة كتحية له. وربما تشمل التجربة في الطائرة أثناء الرحلة مفاجآت كأن يكتشف وجود فتاة تدلّكه أَو أن تترافق مشاهدته لفيلم بمثلجات أَو أنواع من البوظة. ولدى الوصول، يمكن للمسافر علىٰ خطوط فيرجن أن يزور قاعة انتظار الوصول Clubhouse فينعش نفسه بحمام ساونا أَو بدوش أَو بألعاب القفز في بركة السباحة أَو في صالة الجيمنيزيوم. وفي كل مرحلة يؤدي موظفو ڤيرجن Virgin دوراً حاسماً ليس لضمان سير العمليات بطريقة سلسة فحسب، بل أيضاً لضمان تقديم جميع الأنشطة الأرضية مع قليل من المرح والمسرح. ووفقاً لذلك، تقوم الشركة بتجنيد الأفراد الانبساطيين كالممثلين الطامحين، بدلاً من تجنيد الطامحين إِلىٰ عمل في صناعة الخطوط الجوية.

أما التحدي الثاني للأَصناف التجريبيَّة فهو تحقيق الإشباع. فهل يمكن أن تضاهي الرحلة الثالثة لعالم ديزني Disney World الرحلة الأولى؟ من الاستراتيجيات المستخدَمة لمخاطبة هذه المسألة توسيع التجربة وتعزيزها باستمرار. إن الخطر المصاحب لهذه الاستراتيجية هو إمكانية نشوء توقعات مع التجربة من الصعب تلبيتها. فإذا ما استمرت نوردستورم Nordstorm برفع مستوى الخدمة، فهل تستطيع تلبية التوقعات التي تولدها بصورة موثوقة ومُرْبِحَة؟

هنالك استراتيجية بديلة هي أن توجِد الشركةُ أَصنافاً تجريبيةً متعددة ومختلفة جداً ضمن الفئة الواحدة. فقد حقَّقت شركة «لاتس انترتين يو إنتربرايزز إنكوربوريشن .Lettuce Entertain You Enterprises Inc» التي تملك أكثر من 30 مطعماً في منطقة شيكاغو نجاحاً كبيراً بفضل هذه الاستراتيجية. إن أردت الانتقال إِلىٰ إيطاليا فجرّب لاتس سكوزي Lettuce Scoozi. وإن كنت

مستعجلاً للحصول على طعام صيني، فجرّب لاتسي بن باو Lettuce Ben Pao. وإن كنت مشتاقاً لباريس، فقم بزيارة إلى لاتس مون أمي غابي Lettuce Mon Ami Gabi. وإن كنت راغباً في قضاء أمسية رومانسية في مطعم كلاسيكي فعليك بحجز طاولة قرب منصة الرقص في لاتس بامب روم Lettuce Pump Room. ستكون التجربة في كل مثال حقيقية، فريدة، راسخة في الذاكرة لأن الديكور، ووجبة الطعام، وهيئة النوادل، كلها سوف تجسّد الموضوع الخاص.

من السهل توسيع نطاق الأَصناف التجريبيَّة إلى عناصر ملموسة تُذَكِّرُ بتجربة الاستهلاك (كما هو الحال في ديزني Disney)، كما يمكن أن تنجح في جهود توسيع أصناف أُخرى التي يوحّدها الجمهور المستهدف ومنهم ذلك الجمهور المتفهم (كما هو حال ديزني Disney مع الأفلام، وميادين الأفكار الرئيسية، وألعاب الفيديو). على أية حال، لا تستطيع الأَصناف التجريبيَّة أن تظل خارج حدود نموذج التجربة التي تولدها. أخذت ديزني Disney تعاني عندما ظهرت موضوعات الكبار، أَو الملابس الموحية جداً في أفلامها، ولذلك، أخذت تستخدم صنفاً مختلفاً، تش ستون بيكتشر Touchstone Picture بدلاً من الصور المتحركة الموجهة لجمهور الكبار.

يمكن أن تُفيد الأَصناف التجريبيَّة من الاستخدام الحكيم للإنترنت لتوسيع نطاق التجربة الاستهلاكية وإغنائها. كان الإنترنت، بالتأكيد، مسرحاً هاماً لإغناء تجربة ستار تريك Star Trek بين هواة العرض. إذ كان التريكرز Trekkers، وهو اسم أطلق على الهواة التوَّاقين للعرض التلفزيوني، يجتمعون على الخط في غرف عديدة للثرثرة ومناقشة حلقات العرض التلفزيوني والأفلام، وينخرطون في لعب دور متفاعل، ويبيعون ويشترون أشياء جديرة بالتذكر. تمثل ستار تريك Star Trek لدى هؤلاء الهواة التوَّاقين، فلسفة أَو ديناً، ويعد الإنترنت عندهم وسيلة هامَّة لدمج العرض بحياتهم اليومية[6].

تلخيص لأنماط الأَصناف

لقد بحثنا ثلاثة أَنماط من الأَصناف التي تُنوِّع شروط التمايز فيما بينها، ومن ثَم، تُنوِّعُ التركيز علىٰ عناصر المزيج التسويقي. ونتيجة لذلك ترتبط هذه الأَصناف بحاجات المستهلكين المختلفة وتثير مستويات مختلفة من انخراط المستهلكين. فضلاً على أن الاحتفاظ بهذه الأَصناف يطرح تحديات للإِدارة. تلخص مصفوفة الأَصناف في الجدول 4 ـ 2 هذه التمايزات.

لقد عُرِضتْ أَنماط الأَصناف في ثلاث فئات منفصلة، لغايات الشرح والتوضيح. ومع ذلك، من المفيد أيضاً التفكير في أَنماط الأَصناف هذه ضمن استمرارية تمتد من التركيز علىٰ المنتج حتى التركيز علىٰ المستهلك. في الطرف الأول توجد الأَصناف الوظيفية، التي ابتُكرت في المعمل والتي يمكن أن يشتريها المستهلكون لاستهلاكها في أي وقت يرغبون. وفي الطرف الآخر توجد الأَصناف التجريبيَّة، التي ابتُكرت زمن الاستهلاك مع مساهمة نَشِطة من قِبل مستهلكيها. أما الأَصناف الصورية فتقع في الوسط. لقد ابتكرت في المصنع إِلاَّ أن قيمتها تنبع إِلىٰ حد كبير من عرض المستهلكين لها.

إضافة إلى ذلك، ومع أننا صنَّفنا أَصنافاً معينة في فئة من الفئات الثلاث فإنه من المهم إدراك أن الأَصناف يمكن أن تتطوَّر بطرق تغير تبويبها في فئات. ولنتأمل، علىٰ سبيل المثال، ڤولڤو Volvo. لقد بدأت سيَّارة ڤولڤو كصنف وظيفي يركِّز علىٰ صفات مثل الأحزمة الفولاذية المقوَّاة في سقف السيَّارة وصفائحها الجانبية، وهذا يوفر للسائقين مستوى عالياً من الأمان والحماية من الصدمات أعلىٰ من أية سيَّارة لا تتمتَّع بهذه الصفات. ولكن، بمرور الزمن، تطورت الڤولڤو، بسبب التصميم أَو الإهمال، إِلىٰ صنف صُوري. إذ أصبحت سيَّارة الآباء والأمهات القلقين علىٰ أولادهم.

الجدول 4 ـ 2
مصفوفة الأَصناف

نمط الصنف	أساس التمايز	تأكيد مزيج التسويق	حاجات الزبائن والانخراط	تحديات إدارية
Functional (e. g., Tide, Mach III, McDonald's, Dell Computer)	أداء متفوق أو اقتصاد متفوق	سعر، منتج و/أو مكان	حاجات نفسية وسلامة انخراط قليل نسبياً	الاحتفاظ بأساس التفوق
Image (e. g., Miata, Wterman, Nike, Apple, Coke, Pepsi)	صورة مرغوبة	اتصالات	حاجات اجتماعية وتقديرية من معتدل إلىٰ عال	موازنة ميراث الصنف مع الحاجة إلىٰ الانتماء في بيئة دينامية
Experiential (e. g., Disney, Saturn, Elizabeth Arden, Virgin Atlantic Airways)	خبرة هندسية فريدة	ايصال الخدمات (المكان والناس)	حاجات ذاتية، انخراط متوسط وعال	الانجسام في التسليم، خطورة إشباع الزبائن

لقد عُزِّزت هذه القرينة عندما بثَّت الشركة إِعلاناً جاء فيه أن اَمرأة شابة، لكي تخبر زوجها أنَّها حامل، أعلنت أنها اشترت سيارة ڤولڤو. فقد أدت صورة الڤولڤو علىٰ أنَّها سيارة رعاية، وسيارة والدين مثقفين، وأثرياء، خدمة جُلَّىٰ للشركة لسنين عديدة. ولكن ثبت في النهاية أن هذه الصورة مُقَيِّدَةٌ للصنف؛ إذ ارتبطت الڤولڤو بجيل (مشجعي إنجاب الأطفال) وبأسلوب حياة (المحافظ) وهذا ما استبعد العديد من الذين يشترون سيَّارات، أَو لم يتوجه إليهم علىٰ الأقل. وفي جهد من الڤولڤو لإعادة ربط الصّنف بهدف أوسع من المستهلكين، وخصوصاً جيل المشترين X، أطلقت حديثاً حملة ذات موضوع تجريبي. تدّعي شركة ڤولڤو أنَّها تقدِّم سيَّارات «تنقذ نفسك». ولن يكون هذا الادعاء صادقاً ما

لم يعزِّز بمواصفات لمعالم السيَّارة المادية. إذ جعلت خطوط «صندوق» السيَّارة أكثر ليونة، حتى إنه توجد سيَّارة ڤولڤو ذات غطاء قابل للطي (وهو تصميم من الصعب أن يعزّز فكرة السَّلامة). وهكذا لم ينتقل معنى صنف الڤولڤو من كونه وظيفياً إِلىٰ كونه أكثر تجريبية فحسب، بل تطورت كذلك المعالم المادية للسيَّارة.

وبقيت نقطة أخيرة جديرة بالملاحظة هي أنَّه في حين ينظر عامة الناس إِلىٰ صنف علىٰ أنه ينتمي إِلىٰ فئة من فئاتنا الثلاث، ليس بالضرورة أن تكون هذه النظرة عالميَّة. فمهما كانت فئة الصّنف أو المنتَج فإن المستخدمين له بكثافة أكثر احتمالاً لمزيد من الانخراط العاطفي مع الصّنف، وبذلك يكون للصّنف مزيدٌ من الخصائص التجريبيَّة أَو الصُّوَرية لديهم أكثر مما لدى مستخدمي الصّنف استخداماً قليلاً.

استراتيجية تحديد الصّنف

لدى بناء صنف ما، علىٰ المُسَوِّق أن يقرِّر الاستراتيجية المثالية لتحديد الصّنف. نركِّز هنا علىٰ الاستراتيجيات الثلاث المستخدمة عموماً: (1) تحديد الصّنف المشترك (استخدام صنف مشترك لجميع المنتجات)، (2) تحديد الصّنف العائلي (استخدام أَصناف متعددة في فئة منتج ثم ربطها باسم عائلة عامة)، و(3) تحديد الصّنف المنتَجي (استخدام أسماء أَصناف لا علاقة لبعضها ببعض لمنتجات متعددة في فئة المنتج ذاتها). يمكن دراسة كل استراتيجية من استراتيجيات تحديد الصّنف الثلاث هذه في ضوء أَنماط الأَصناف الثلاثة التي درسناها في الفصل السابق. يبيِّن الجدول 4 ـ 3 بعض الأمثلة علىٰ ذلك.

الجدول 4 ـ 3

العلاقة بين نمط الصّنف واستراتيجيات تحديد الأَصناف

نمط الصّنف	مشترك	أسرة	منتَج
وظيفي	BIC, GE	Gillette (Mach 3, Sensor, Atra)	Tide, Cheer, Era (P & G)
صورة	Ralph Lauren, Andersen Consulting	GM (Chevy, Olds, Buick, Cadillac), BMW (3, 5, 8 series, Z-3, X5)	Coke, Sprite (Coca-Cola)
تجريبي	Saturn, Starbucks, Green Mountain	Lettuce Entertain You (Scoozi, Ben Pao, Mon Ami Gabi, The Pump Room)	Ritz Carlton, Fairfield Inn (Marriott Corp.)

يركز تحديد الصّنف المشترك الانتباه علىٰ الشركة. ربما تكون هذه الاستراتيجية جذَّابة، بصورة خاصة، للأَصناف التجريبيَّة لأن الصّنف يمثِّل علاقة مع الشركة أكثر مما يمثِّل علاقة مع المنتج. ويوضح مثال ساتيرن Saturn الذي بُحثَ آنفاً هذه النقطة.

كذلك الأَصناف الصُّوَرية، مثل رالف لورين Ralf Lauren وأندرسون كونستالتينغ Anderson Consulting ربما تجد في مقاربة تحديد الصّنف المشترك ما يجذبها. إذ إن وجود أَصناف متعدِّدة باسم مشترك ربما يساعد علىٰ تحديد صورة الصّنف وإثرائها. فتوفر الأثاث والملابس علىٰ الطراز الإنكليزي، يعزِّز، بالتأكيد تصور صنف رالف لورين علىٰ أنه يتعلَّق بأسلوب الحياة أكثر مما يتعلَّق بالخصائص الوظيفية للمنتجات. يمكن إقامة خط من الألبسة الرخيصة أَو ذات الطراز البسيط تحت شارة أُخرى لتجنُّب إرباك المستهلكين بشأن معنى الصّنف، وهذا يؤدي إِلىٰ إضعاف أسهمه.

حتى الأَصناف الوظيفية، مثل BIC وGE ربما تعتمد بنجاح مقاربة تحديد

الصّنف المشترك. وغالباً ما تنجذب الشركات إِلىٰ مقاربة تحديد الأَصناف المشترك لما تقدمه من كفاءة وفاعلية؛ إذ يمكن تركيز نفقات الإِعلان علىٰ بناء اسم صنف وحيد. علىٰ أيّة حال، لهذه الكفاءة ثمن. إذ لا بد أن تكون جميع المنتجات المندرجة تحت صنف مشترك منسجمة مع القرائن التي يثيرها الصّنف، وهو درس تعلمته شركة BIC عندما أنشأت خَطًّا من العطور يحمل اسم BIC.

والمقارَبَةُ البديلة هي اعتماد استراتيجية تحديد الصّنف العائلي. بموجب هذه المقاربة، يمكن جمع اسم صنف مشترك، أَو اسم صنف شامل مع أسماء أكثر تحديداً بُنيت علىٰ أساس المنتَج. لقد استخدام صانعو السيَّارات، تقليدياً، استراتيجية تحديد الأَصناف هذه. تقوم GM، علىٰ سبيل المثال بتسويق سيَّارات Chevy، وأولدز Olds، وبويك Buick، وكاديلاك Cadillac وكل منها تستهدف قطاعاً مختلفاً من المستهلكين، ولكل منها قرائنها الفريدة، ولكن كلها ذات صلة بـ GM. إن الانتماء المشترك هذا ربما يشكِّل عقبة أمام اتساع مجال المعاني التي يمكن ابتكارها علىٰ صعيد المنتَج، وهذا ما جعل GM تطرح صنف Saturn علىٰ أنَّه إنتاج شركة منفصلة، بدلاً من أن يكون خط إنتاج إضافي من خطوط GM.

تَتّبعُ جيليت Gillette كذلك مقاربة تحديد الصّنف العائلي، ولكنها تتبعها في خط المنتجات الوظيفية. فشركة .Lettuce Entertain You Enterprises Inc تعتمد استراتيجية تحديد الصّنف العائلي في مجال مجموعتها من الأَصناف التجريبيَّة. وبوجه عام، تعمل مقاربة تحديد الصّنف العائلي علىٰ خير ما يرام عندما توجد قطاعات من المستخدمين متمايزة نسبياً، أَو وجود مناسبات استخدام متمايزة، وهكذا فإن الصلة المشتركة لا تزيد اللحمة قوة، بل تقدم الصلة الأسروية هذه، بدلاً من ذلك، ضماناً وتثبيتاً لمستوى معين من الجودة.

المقاربة الأخيرة لتحديد الأَصناف هي تسويق أَصناف منتجات متعدد دون

وجود صلة قرابة مع الشركة الأم. فشركة P & G تستخدم هذه المقاربة في تسويق خطها من منظفات الغسيل. إذ إن قلة من الناس هم الذين يعرفون أن التايد Tide والتشير Cheer والإرا Era كلها أَصناف ذات صلة بعضها ببعض مع أنَّها جميعاً من منتجات الشركة ذاتها. وكذلك شركة كوك Coke تستخدم استراتيجية مماثلة في تسويق سبرايت Sprite وكوك Coke؛ تماماً كما تفعل شركة ميللر بروينغ Miller Brewing في تسويق Red Dog مقابل أَصناف ميللر. وأخيراً، يمكن تسويق الأَصناف التجريبيَّة أيضاً باستخدام مقاربة المنتَج. فقلة من المستهلكين يعرفون أن فندق Ritz Carlton وفندق Fairfield Inn، وهما صنفان يقعان في القطب المقابل لطيف أسعار الفنادق، تملكهما مؤسسة ماريوت Marriot Corporation.

تستطيع استراتيجية تحديد الصّنف المُنْتَجِيّ أن تُمَكِّن شركةً ما من اجتذاب قطاعات متمايزة من المستهلكين الذين ربما لا يرغبون في أن يكون بينهم صلة. فمثلاً، هناك بعض شاربي البيرة يفضّلون الصورة المقترنة بمصانع البيرة الصغيرة، أَو محلات بيعها الصغيرة ويحجمون عن الأَصناف المقترنة بالأسواق الكبرى، مثل صنف Miller وبَد Bud. فقد سعت شركة ميللر لدى طرحها صنف Red Dog إلىٰ اجتذاب شاربي البيرة الباحثين عن صورة التخميرة الصغيرة، مع استمرارها بتخديم السُّوق الكبيرة بمنتجاتها الأساسية التي تحمل اسم صنف ميللر. يمكن لتحديد الصّنف المنتجي أن يكون ناجحاً جداً. علىٰ أية حال، يحتاج ذلك إِلىٰ جيوب عميقة لبناء أَصناف متعددة لا صلة لبعضها ببعض. وليس الأمر غريباً أن تحتل شركة P & G، التي تتبع مقاربة تحديد الصّنف المنتَجيّ، المرتبةَ الثانية في العالم (الأولى هي GM) في الإنفاق علىٰ الإِعلان عام 1999. لا تستطيع الشركة، بالطبع، مهما بلغ إنفاقها، منعَ المستهلكين من معرفة أصل الأَصناف ومن ينتجها، كما اكتُشفت شركة ميللر عندما نشرت الصحافة حقيقة أن ال Red Dog هو صنف من أصناف ميللر. ربما يكون مثل

هذا الكشف ضاراً عندما يكون الصنف مبنياً علىٰ الصورة وليس علىٰ الوظيفة.

إن اندماج الشركات كالاندماجات التي حصلت حديثاً في صناعة السيَّارات (ديملر ـ كرايزلر Daimler-Chrysler، وفورد. ڤولڤو ـ جاغوار - Ford Volvo - Jaguar) تثير أسئلة حول كيفية التخلّص عن طريق البيع بين استراتيجيات تحديد الأَصناف المختلفة. ربما تبرز فعاليات وكفاءات من مقاربة أكثر تكاملاً وتوحداً، ولكن المقدرة علىٰ اجتذاب قطاعات معينة ربما تضعف.

من الصعب، في مجالات العمل ـ إِلىٰ ـ العمل، متابعة استراتيجية تحديد الصّنف المنتجي لأن الاحتكاك المباشر بين البائع والشاري يجعل المؤسَّسة مظهراً بارزاً من مظاهر المنتج بصرف النظر عن كيفيَّة تحديد الصّنف. فإذا ما رغبت شركة، في مثل هذه الحالات، أن تسوّق منتجات غير متطابقة مع الصّنف المشترك، فإنَّها ربما تجد من الضروري إيجاد هوية اعتبارية منفصلة. ففي صناعة الاتصالات عن بُعد، مثلاً، ابتكرت AT & T شركة Lucent التي هي قسم التجهيزات السابق التابع للشركة، وذلك لتتلافى وقوع صراع مصالح بين الزبائن. ازدهرت لوسنت Lucent، وفاقت الأم، لأنها لم تكن مثقلة بالعلاقة مع AT & T. في نيسان (إبريل) عام 2000 بلغ رأسمال سوق لوسنت Lucent 217 بليون دولار في حين بلغ رأسمال سوق AT & T 173 بليون دولار. وبالمثل ابتكرت شركة IBM شركة لكسمارك Lexmark بوصفها شركة مستقلة لصناعة طابعات الحواسيب وغيرها من التجهيزات.

وبقطع النظر عن فصلِ قسمٍ وتحويله إِلىٰ كيان مستقل، فإن مؤسّسة ما ربما تقوم بمشروع مشترك. فمثلاً مشروع Power PC كان نتيجة للتعاون بين شركات IBM، وموتورولا Motorola، وأَبل Apple. ولما كانت المشاريع المشتركة تقوم بدافع الرغبة في استكشاف خيارات استراتيجية لا تتوفر لدى أي من الشركات لوحدها، فإنه من المناسب ابتكار هوية فريدة ـ صنف، بصورة

جوهرية. ومع ذلك، فإن ضمان نجاح أي مشروع مشترك يتطلب أكثر من اسم صنف جديد، كما أظهر مشروع Power PC.

نتائج

تُعدُّ الأَصناف جزءاً كلّيّ الوجود في الأَسواق الحديثة. فهي موجودة لأنها تقدِّم للمستهلكين قيمة. فالأَصناف تضمن مستوى جودة معين، وتبسّط الخيارات، وتساعد المستهلكين علىٰ تحقيق مجال واسع من الأَهداف بدءاً من تلبية الحاجات الوظيفية الأساسية حتى تحقيق الذات. كما أن الأَصناف تفيد الشركات التي تبتكرها. إنها تدعم هوامش أعلىٰ مما تتيحه الفروق الصارمة بين المنتجات، وبذلك، فهي تحمي الشركات من المنافسين الذين يقلدون منتجاتها.

ويمكن أن تتيح الأَصناف للشركة بأن تُكْسِبها نفوذاً علىٰ مستهلكيها، كما هو حال Intel. وباختصار تقوم الأَصناف مقامِ جسر بين الشركة وزبائنها ـ إنها رموز القيمة التي تبتكرها الشركة.

يجب أن تُبنى الأَصناف، مع أن بناءها يُعَدّ عملية مكلفة مالاً وزمناً. إذ عندما تُطرَح الأَصناف أول مَرَّة، يكون الكثير منها بلا معنى متجذِّر فيها ـ فأَصناف سوني، ومرسيدس ـ بنز، وبن وجيري Ben & Jerry لم تكن تعني الكثير في البداية. وبمرور الزمن غدت هذه الأسماء والأَصناف التي ترمز إليها تمثِّل مجموعة غنية من القرائن في أذهان المستهلكين. لا تقيم الأَصناف القوية، في حقيقة الأمر، مع الشركة، بل مع المستهلكين، فالأفكار والذكريات والمشاعر التي يمتلكها الناس بشأن صنف ما تُعدّ، علىٰ صعيد فردي، جوهر قيمة الصّنف وأسهمه في السُّوق. إن الشركات التي تعتقد أن القيمة تنشأ فقط من المنتجات، أَو أن القيمة تتولد في المصنع، تكون قد أهملت كيفية توليد تلك القيمة التي هي بؤرة فصلنا هذا. تبين الشركات التي بحثناها أن النجاح

يتطلّب توليد قيمة في المصنع وفي عقول المشترين. إن طريقة توليد قيمة الصّنف والحفاظ عليها يمكن أن تثري حياة المستهلكين والخط الأساسي للشركة على حدّ سواء.

لقراءات أُخرى حول الموضوع

David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1995).

David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996).

Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Readings on Market Driving Strategies: Towards a New Concept of Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison, Wesley Longman, 1997).

Stephen J. Hoch, "How Should National Brands Think About Private Labels?" *Sloan Management Review,* vol. 37, no. 2 (winter 1996), pp. 89–102.

Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (London: Kogan Page, 1997).

John A. Quelch and David Harding, "Brands versus Private Labels: Fighting to Win," *Harvard Business Review,* vol. 74 (January/February 1996), pp. 99–109.

John F. Sherry Jr., *ServiceScapes: The Concept of Place in Contemporary Markets* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).

ملاحظات

1. For a detailed discussion of the procedure that Interbrand uses to calculate a brand's value, see Kevin L. Keller, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), pp. 361–363. This reference also provides a description of other methods for assessing the value of brands.
2. Ron Alsop, "Blue Chips Lose 'Brand Power' to Lower-Tier Firms, Survey Says," *Wall Street Journal* (March 20, 2000), B1.
3. This discussion of the Saturn brand is based on David A. Aaker, "Building a Brand: The Saturn Story," *California Management Review,* vol. 36, no. 2 (winter 1994), pp. 31–50.
4. For a related discussion of these dimensions in the context of attitudes, see Charles E. Osgood, George J. Succi, and Percy H. Tannebaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana: University of Illinois Press, 1957).
5. For a more detailed discussion of this and other experience brands, see B. Joseph Pine II and James H. Gilmore, "Welcome to the Experience Economy," *Harvard Business Review,* vol. 76 (July/August 1998), pp. 97–105.
6. For a rich discussion of Star Trek fandom both online and off, see Robert V. Kozinets, "Utopian Enterprise: Articulating the Meaning of *Star Trek*'s Culture of Consumption," a manuscript to appear in *Journal of Consumer Research* (2000).

الفصل الخامس

استراتيجيات دفع السُّوق: نحو مفهوم جديد للميزة التنافسية

غريغوري، اس. كاربنتر، وراشي غليزر، وكنت ناكاموتو

Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto

الهدف المركزي لأية استراتيجية تنافسية هو إيجاد ميزة تنافسية[1]. وبفضل اعتماد مفهوم التسويق على نطاق واسع في العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الميزةُ التنافسية الأساسَ المفهومي المهيمن في تنمية استراتيجيات تنافسية[2]. ووفقاً لوجهة النظر تلك، يَعرف المشترون ماذا يريدون، وغاية أية استراتيجية تنافسية هي تقديم ذلك إليهم. وبعبارة أخرى، إن الاستراتيجية التنافسيَّة هي استراتيجية يدفعها أَو يحرِّكها الزبائن. إذ تنشأ الميزة التنافسيَّة من إرضاء الزبائن بصورة أفضل وأسرع وأرخص من الأَصناف والمنتجات المنافسة. وكلما تطورت الأَسواق بسرعة أكبر، واجه المشترون منظومةً متنامية من المنتجات الجديدة ـ إنسان آلي منزلي، ومنظمات رقمية، وعارضين لخدمات الإنترنت ـ لا يعرفون عنها إِلاَّ قليلاً. يعتمد الأفراد، استجابة لذلك، على خبرتهم وملاحظاتهم ليحصلوا على معلومات عمّا يريدون. وخبرتهم هذه تعتمد إِلىٰ حد كبير علىٰ ما تقدِّمه الأَصناف من

استراتيجيات. وهكذا، بدلاً من إعطاء الزبائن ما يريدون، فإنّه يتعاظم الاتجاه نحو تصميم الاستراتيجيات التنافسيَّة بحيث تساعد المشترين علىٰ معرفة ما يريدون.

ومع أن تعلُّم المستهلكين يبدو أكثر وضوحاً في الأَسواق المتقدمة بسرعة، فإن ملاحظة متأنية تبين لنا أن كل مستهلك يتعلم في كل سوق، بقطع النظر عن سرعة التقدم التكنولوجي. فلنعم النظر في تطور مشترٍ عَبر حياته. إذ لا يكون لديه في رحلة ما من حياته معرفة بكيفية الشراء ـ فلا تصورات عن منتَج، ولا أفضليات، ولا خبرة في عملية الاختيار. ولكن المشترين يراكمون المعرفة ليكونوا مستهلكين بفضل تعاملهم مع منتَج إثر مُنتَج، وفئة إثر فئة. فنحن نواجه في حياتنا، باستمرار، فئات منتجات جديدة، وأحياناً نواجه منتجات جديدة علىٰ العالم، ولكننا نواجه، في حالات أُخرى، منتجات قديمة جداً ولكنها جديدة بالنسبة إلينا. فمع كون «إسبريسو espresso» مشروباً «قديماً»، علىٰ سبيل المثال، فقد كان ذات مرّة جديداً لكل من يستمتع به اليوم. وهكذا فإن المشترين يتعلمون في جميع الأسواق سواء تقدمت التكنولوجيا أم بقيت علىٰ حالها.

ليست المفاهيم التقليدية للاستراتيجية التنافسيَّة مجهزة تجهيزاً جيداً تقود إِلىٰ ابتكار استراتيجية جديدة عندما يتعلم المشترون. إذ يعتمد ما يريده المشترون، عندما يَعلمون، علىٰ ما يجرِّبون، وما يجربونه يعتمد علىٰ الاستراتيجيات التي تطرحها الأَصناف بصورة متقدمة. لذا، فإن ما يريده المشترون يعتمد علىٰ استراتيجيات الأَصناف. فكيف، إذن، «تعطي الزبائن ما يريدون» كما يوحي مفهوم التسويق، إذا كان ما يريده المشترون يعتمد علىٰ ما تعطيهم أنت؟ إننا نقترح في هذا الفصل مفهوماً جديداً لتطوير استراتيجية تنافسيَّة. إننا نقول إنه عندما يتعلم المشترون، تتعهد الاستراتيجية التنافسيَّة بالقيام بدور مديد الفهم قليل المراس، ألا وهو تعليم المشترين. استراتيجيات

الأَصناف تحدد خبرة المشترين ـ من خلال المنتجات المقَدَّمة، والرسائل الإِعلانية التي تصلهم، بل عبر التفاعل بين أية مؤسَّسة ومشترٍ، في واقع الأمر ـ ومن خلال قيام المشترين، بفضل خبرتهم، بتنيمة فهمهم للفروق بين الأَصناف (تصورات)، وبتكوين حكم بشأن قيمة الفروق بين الأَصناف (الأفضليات)، وإيجاد منطق للاختيار من بين الأَصناف (استراتيجيات اختيار الأَصناف). إننا نطلق على الاستراتيجيات التي تُعلِّم المشترين مصطلح «استراتيجيات دفع السُّوق».

تُعَدُّ نتائج مفهوم الاستراتيجية التنافسيَّة هذا وما يتضمنه من تعلُّم المستهلكين عميقة. فمعرفة المشتري ـ خصوصاً إدراكاته، وأفضلياته وأُسسه المنطقية للاختيار من بين الأَصناف ـ تحدِّد القواعد الجوهرية للعبة التنافسيَّة. إذ ينبغي لكل منافس أن يفهم ويتصرّف بموجب هذه القواعد. وإذا ما تعلّم المشترون تطورت قواعد اللعبة، اعتماداً على الاستراتيجيات التي تطرحها الأَصناف بصورة متقدمة. ولهذا، تدفع الاستراتيجيات التنافسيَّة عملية تطور قواعد اللعبة التنافسيَّة. ومن هنا جاء مصطلح «استراتيجيات دفع السُّوق». بالمقابل، تفترض الاستراتيجيات التقليدية المركَّزَة على الزبائن أن المشترين يعرفون ما يريدون، وهذا يعني أن المشترين هم الذين يوطِّدون قواعد اللعبة التنافسيَّة فتظل ثابتة أثناء تنافس الأَصناف. غاية الاستراتيجية التنافسيَّة إعطاء المشترين ما يريدون بميزة تنافسيَّة ـ وبصورة أسرع وأكثر فعالية، أَو بسعر أقل من أسعار الأَصناف المنافسة. على أية حال، تُوجِدُ الاستراتيجيات الدافعة للسوق الميزَة التنافسيَّة بطريقة مختلفة تماماً. التنافس معركة على قواعد المنافسة الناجمة عن تعلُّم المستهلكين. توجَد الميزة التنافسيَّة عن طريق صياغة قواعد اللعبة بحيث تكون لمصلحة أحد اللاعبين دون الآخر.

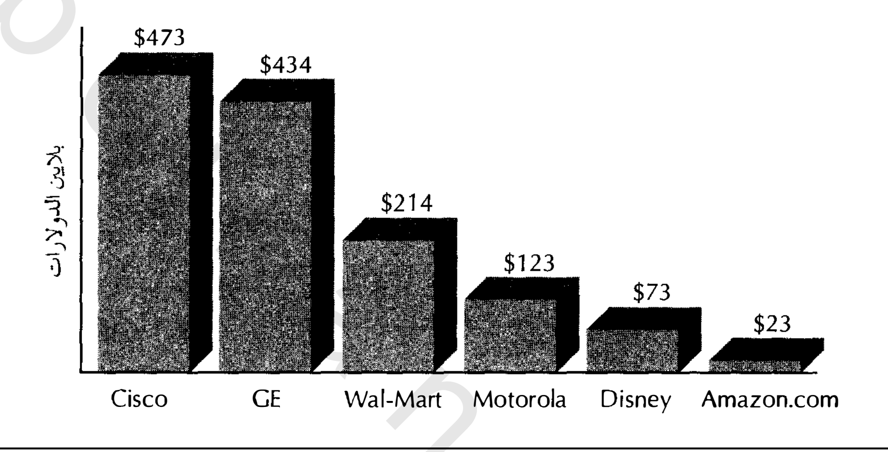
يمكن أن تسفر استراتيجيات دفع السُّوق عن ميزة تنافسيَّة قوية وصامدة بآنٍ واحد. إن بعض أقوى المؤسَّسات الناجحة اليوم تدفع السوق ـ وتُعَدُّ شركات

ســيــسكو Cisco، وجنرال إلكتريك General Electric، وموتورولا Motorola أمثلة على المؤسَّسات التي أَحدثتْ تغييراً وبَنَتْ لنفسها مواقع ناجحة وأوجدت قيمة بطُرق جديدة. يبيِّن الشكل 5 ـ 1، مثلاً، رأس مال السُّوق لسِتِّ مؤسسات في أواسط الألفين. إن نجاح شركة سيسكو ملحوظ، ولكنه مفهوم أكثر بفضل دورها في الإنترنت. وشركتا GE، وول ـ مارت Wal - Mart، من جهة أُخرى، مشهورتان لأنَّهما تعملان أيضاً في أَسواق ناضجة جداً ولكنَّها أقل جاذبية. فقد قامت شركة GE، في مجال عملها في محركات الطائرات، بإعادة تحديد مفهومها للقيمة بفضل الانتقال من مجرد تقديم قطع الغيار والخدمات إلىٰ العمل لإيجاد علاقات أوثق مع الخطوط الجوية بهدف زيادة الانتفاع من موجوداتها وإعادة تحديد القيمة في مسار العمل. وقامت شركة Wal - Mart، في عمل ناضج مماثل، بإعادة تعريف القيمة للمشترين بفضل برنامج الأَسعار المنخفضة كل يوم الذي يقدِّم للمستهلكين أسعاراً منخفضة باستمرار، ومجموعة مختارة ممتازة، وخدمة جيدة. وكذلك جعلت شركة Motorola من إعادة تحديد الأَسواق الموجودة وابتكار أَسواق جديدة تقليداً كالهواتف الخليوية، وأجهزة النداء (بيجر) وأجهزة الراديو المتنقلة. وشركة Disney أعادت تحديد ميدان الأفكار الرئيسية، وشركة Amazon تعيد ابتكار مخازن الكتب وربما التجزئة بصورة أعم. كل واحدة من هذه الشركات تدفع أَسواقها وتجني ثمار ذلك.

نستكشف في هذا الفصل كيف تستطيع استراتيجيات دفع السُّوق ابتكار قيمة ملحوظة. إننا نصف عملية تعلُّم المشتري، ودور الاستراتيجية التنافسيَّة في تكوين هذه العملية، ودورها في إيجاد الميزة التنافسيَّة. إننا نستكشف كيف يطور المشترون مدركاتهم وطبيعة تلك الإدراكات. ونبحث كيف يكوّن المشترون، بناء علىٰ تلك المدركات، مفهوماتهم للقيمة، وكيف يتعلّم المشترون تكوين الخيارات. ونستكشف كيف تؤدي الاستراتيجية التنافسيَّة دوراً في عملية تعلُّم المشتري. ونوضع الأثر الذي تحدثه استراتيجيات دفع السُّوق

مع مثالين يؤدي فيهما تعلُّم المشتري دوراً هامًّا ـ إيجاد أَسواق جديدة على العالم وتمييز الفروق بين الأَصناف الموطدة في الأَسواق الناضجة.

الشكل 5 ـ 1
رأسمال السُّوق لبعض الشركات المحرِّكة للسوق



كيف يتعلّم المشترون؟

منتجات جديدة على العالم

أكثر حالات تعلُّم المشترين وضوحاً تتجلَّى عندما يُعَرَّف المستهلكون بمنتج جديد على العالم، مثل الربوط المنزلي، والمنظم الرقمي، ومقدم خدمات الإنترنت. ولكي يطرح الصنف الأول منتجاً جديداً على العالم بنجاح، الذي غالباً ما يدعى بـ «الرائد»، لا بد من مواجهة تَحدٍّ صعب. إذ ليس لدى المشترين معرفة بالمنتج ولا مفهوم قيمة، ولا خبرة في اختيار منتج. فأهداف «الرائد» الجوهرية هي إحاطة المشترين بمعلومات حول جوانب المنتج الهامة (أي، توطيدُ إدراكٍ للصنف)، وإيجاد مفهوم قيمة (أي، مساعدة المشترين على تكوين أفضليات لمصلحة المنتج)، ومساعدة المشترين على إيجاد أُسس منطقية

لاختيار الصّنف الرائد (أي، لتطوير استراتيجية اختيار الأَصناف). ولكي يصبح المرء مشترياً، من منظور المستهلكين، لا بدّ له من التعلُّم. فالأَصناف الرائدة الناجحة تربط المشترين بعملية التعلُّم وتُحدِث نتيجة لذلك أثراً دائماً في السُّوق. فغالباً ما تغدو الأَصناف الرائدة، علىٰ سبيل المثال، متمايزة من حيث الإدراك. إننا نتذكرها بسهولة، وغالباً ما نقرن أسماء أَصنافها بفئة المنتجات كلها. (جيلو Jello؛ وزيروكس Xerox، وليڤيز Levi's، وكوكاكولا Coca-Cola). إضافة إلى أن الرائد غالباً ما يوطِّد مفهوم القيمة السائد لعدة عقود، أحياناً. فقد وطَّدت فئة Levi's، مثلاً، مفهوم أن الجينز يجب أن يدوم طويلاً، كالحاً مجعَّداً، ولا يتغير من سنة إلىٰ سنة. حَدّد هذا المفهوم فئة منتجات الجينز الأزرق لمدة تزيد علىٰ قرن من الزمن، وظلت الأَصناف تُقَيَّم به حتى اليوم.

تطور المنتجات

بعد أن يتوطد السُّوق، تدخل الأَصناف المتنافسة، وتتقدم التكنولوجيا، وتتخذ الأَصناف مواضع جديدة، وتتطوَّر المنتجات. وتستمر عملية تعلُّم المشتري مع ذلك التطور، وإن كان بخطوة متواضعة. فيستمر خضوع السيَّارات لمثل هذا التطور المتواضع. إذ يجري إنتاج أنماط جديدة كل سنة، وتسعى الأَصناف غالباً إلىٰ إعادة توضيع نفسها، واحتلال حَيِّزٍ مختلف نوعاً ما في أذهان المشترين. فقد سعت ڤولڤو Volvo لسنوات عديدة كي تعرف بأنَّها السيَّارة الآمنة. كانت شركة ڤولڤو تسحق سيَّاراتها لتبين كفاءة السحق التي تتمتع بها، وتخبر عن الأسر التي أُنقذت، وتؤكِّد معالمَ السَّلامة بلا هوادة. كانت تعمل. ينظر إلىٰ سيَّارات الڤولڤو علىٰ أنَّها سيَّارات آمنة. أما الآن فإنَّها تسعى لكي تبدو سيَّارة رياضية أكثر، وأحدث موضة، مع بقائها بالطبع آمنة، في حين تسعى سيَّارات الصانعين الآخرين لكي تبدو آمنة، بصورة متزايدة (مرسيدس ـ بنز Mercedes - Benz وليكسوس Lexus مثالان علىٰ ذلك).

تتطوَّر المنتجات بتطور الأَصناف، وتقود تغيرات المنتجات إلىٰ مزيد من

التغيرات الدرامية في المعرفة لدى المشترين. فعلىٰ المشترين أن يتعلّموا كيف يقيّمون معالم المنتج المختلفة ويوحّدون ذلك التقييم في اتخاذهم قرار اختيار الصّنف. تحتوي سيّارة كاديلاك Cadillac علىٰ نظام مبني علىٰ الأقمار الاصطناعية يعرف بـ ON Call، مثلاً، يستطيع تحديد موقع السيّارة لإرسال العون إليها أَو تزويد سائقها بالتعليمات اللازمة. ولدى شيوع نظام On Call والأنظمة المنافسة له، يصل المشترون إلىٰ تقييم للقيمة؛ إذ سوف يكوّنون أفضليات لمثل هذه الأنظمة. وبفعلهم ذلك ربما تتأثّر أفضلياتهم المتعلّقة بالسيّارات. ونتيجة لهذا الانتقال في القيمة، يمكن أن تتغيّر عملية اختيار السيّارة عند المشتري. إذ ربما يتجاهل المشترون عوامل القرار التقليدي كطراز السيّارة إذا ما كان نظام On Call ذا قيمة كافية. وهكذا تتطور استراتيجيات الأَصناف سواء بتحفيز من الرغبة في إعادة التوضيع أَو في تحديد الفروق بين الأَصناف عن طريق تقديم منتجات جديدة، أَو لمجرد دخول منافسة جديدة. فيتعلّم المشترون مع ذلك التطور؛ إذ تتغيّر إدراكاتهم للأَصناف ومفهوماتهم لتطور القيمة وأُسس اختيار الصّنف.

ابتكار القيمة

إن أكثر الحالات درامية، مع أَنَّها أقل تطوراً سوقياً، هي حيث تعيد شركة تحديد قيمة المنتَج من خلال تقنية مبتكرة أَو استراتيجية مبتكرة. ويعد الهاتف النقّال مثالاً علىٰ ابتكار القيمة الذي أسفر عن تغيرات عميقة في الاستراتيجيات التنافسيّة وفي تعلُّم المستهلكين، كذلك. كانت الهواتف النقّالة موجودة قبل ابتكار الهاتف الخلوي، بيد أن كل هاتف نقّال، وخصوصاً اللاّسلكي ذي السبيلين، كان يعمل فوق مساحة جغرافية كبيرة. كانت الهواتف اللاسلكية قوية، ولذلك كانت ضخمة (وكانت في غالبيتها تعمل كهواتف سيّارات) وذات ترددات لاسلكية قليلة، فكان الذين يتمكّنون من الحصول علىٰ اتّصالات من هواتف نَقّالة هم قلة قليلة. أما الفكرة الخلاّقة التي أوجدت عملاً في مجال

الهاتف الخلوي، فهي فكرة إمكانية تقسيم المنطقة الجغرافية الكبيرة إلىٰ عدد من الخلايا الصغيرة، ولا يحتاج الهاتف النقَّال عندئذ سوى العمل ضمن إحدى هذه الخلايا. ونتيجة لذلك يمكن أن يشترك عدد كبير من المستخدمين في عدد قليل من الترددات (أي إن عدداً مضاعفاً من الأفراد يستطيعون استخدام الترددات ذاتها في خلايا مختلفة)، وبذلك يمكن تخفيض قوة الهاتف وتصغير حجمه فيغدو قابلاً للحمل والنقل. واستناداً إلىٰ هذه التقنية الجديدة يطور المستهلكون إدراكاتهم لصانعي الهواتف وحامليها (موتورولا ونوكيا، وسبرنت Sprint وAT & T، وغيرها) ويعرفون قيمة الهاتف النقَّال في حياتهم.

ومع أننا نقرن، غالباً، ابتكار القيمة بالتقدم التقني الإبداعي يمكن للابتكارات الاستراتيجية أيضاً أن تكون مصدراً من مصادر ابتكار القيمة. وتعد ستاربكس Starbucks مثالاً رائعاً علىٰ ذلك. القهوة سلعة من أقدم سلع العالم. وتتوطَّد الطقوس المحيطة بها في بلدان عديدة من العالم، تماماً كما تتوطَّد أفضليات المشترين. فالقهوة المُحَمَّصةُ أكثر (المحروقة)، مثلاً، مفضلة في أوروبا الجنوبية، أما القهوة الأقل تحميصاً (الشقراء) فمفضلة في شمال أوروبا. وللأمريكيين أفضليات قوية للقهوة، أيضاً؛ فالقهوة الشقراء مفضَّلة عندهم علىٰ القهوة المحروقة، وتقطيرها شائع، وتعد القهوة المحضَّرة بهذه الطريقة خفيفة بمعايير أوروبا الجنوبية. وبرغم هذه الأفضليات، تقوم شركة ستاربكس Starbucks بإعادة توضيع القهوة في أمريكا الشمالية باستخدام الطبخة الأوروبية الجنوبية ـ espresso. لقد توطدت تقنية إعداد الإسبريسو Espresso جيداً، لكن جاذبيتها لدى الأمريكيين الشماليين محدودة. إلاَّ أن ستاربكس Starbucks تعيد تثقيف الأمريكيين الشماليين، بواسطة مفهوم حانة القهوة (المقهى)، في مجال القهوة وتُحدِث عندهم ثقافة قهوة. ونتيجة لذلك، يتخلى الكثيرون عن مفهوماتهم للقهوة ـ قهوة خفيفة، أو مشروب قهوة مقطرة ـ ويعتمدون بدلاً منها مفهوم ستاربكس المهني لحانة القهوة الإيطالية.

مشترون جدد علىٰ السُّوق

أقل حالات تعلم المستهلكين وضوحاً هي حيث تظل المنتجات ومنافساتها مستقرة لا تتغيَّر لسنوات أو ربما لعقود من الزمن. إن الافتقار إلىٰ الابتكار وعدم وجود أَصناف منافسة ربما يقود المرء إلىٰ الاعتقاد بأنه لا يجري تعلُّم لمشترين. ففي فئتي منظفات الغسيل والبوظة، مثلاً، ظلت منافع المنتج ثابتة لا تتغير لسنوات، دون حدوث ابتكارات جديدة إِلاَّ ما ندر، فأصبحت مُعظم الأَصناف في كلتا الفئتين مألوفة لدى كل فرد. وبرغم هذا الثبات ظل المشترون يتعلَّمون. ففي كل يوم يدخل المشترون الذين لم يسمعوا قط بتايد Tide أَو سيرف Surf، ولا بيريرز Breyers أَو هاجين ـ داز Häagen - Dazs هذا العالم. لا يعرف هؤلاء المشترون ما هي البوظة أَو المنظفات· سوف يتعلمون، ربما بهدوء، ولكنَّهم سوف يتعلَّمون. وكلما تقدم المشترون في السن يدخلون أَسواقاً جديدة كما يدخلون مراحل جديدة من حياتهم، إذ تجلب المراهقة معها مجموعة طازجة من التحديات ـ الشعور بعدم الأمان، إدراك الجنس الآخر، اكتشاف الملابس ـ تحتاج مواجهتها إِلىٰ تعلُّم. وتجلب جميع السنوات فيما بين المراهقة والتقاعد بعضاً من أكثر تجارب الحياة أهمية ـ الكلية، الزواج، الأطفال، الكهولة، وربما الطلاق، ووظيفة جديدة، اتساع الأسرة، والدان عجوزان وغيرها الكثير. ولدى مواجهتنا لبعض هذه التحديات للمرة الأولى نتعلَّم وتتغيَّر مدركاتنا ومفهوماتنا للقيمة وكيفية اتخاذ قراراتنا بموجب خبرتنا. وبعبارة أُخرى، إن تَعَلُّم المشترين يُعَدُّ عملية مستمرة باستمرار الحياة.

ماذا يتعلم المشترون؟

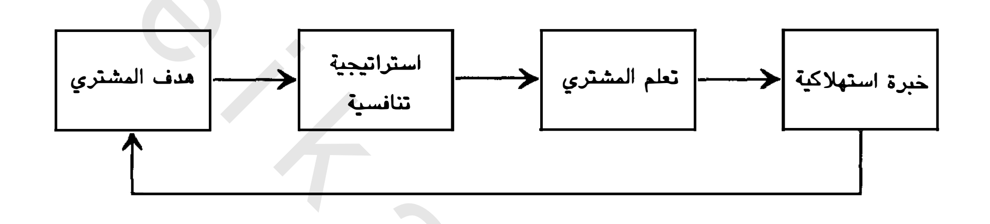
سواء واجه المشترون منتجاً جديداً علىٰ العالم أم واجهوا منتجاً قديماً لاختياره أول مَرَّة فإن عملية تعلُّم المشترين واحدة. فلندرس حالة يدخل بموجبها المستهلك سوقاً موطَّدَة، ثقافة عمل عالية، لأول مَرَّة. لنفرض شخصاً عمره سبعة وعشرون عاماً، خريج إحدى الكليات، يتمتع بوظيفة تنفيذية في

ميدان الإِعلان، ولكنه يتحمَّس حديثاً اهتماماً متنامياً في البحث عن مسؤولية أكبر، وربما عن مال أكثر، وعن فرص مهنية أكثر تحدياً. ولتحقيق هذه الأهداف يقوم بدراسة عدد من الأبدال: سعي إِلىٰ منصب قيادي، شبكة شخصية من الزملاء، أَو ماجستير في إِدارة الأعمال. ربما يكتشف هذه الخيارات الثلاثة، وأثناء ذلك يراجع نشرات من مدارس مختلفة، ويتحدَّث مع أصدقاء يحملون شهادة الماستر (الماجستير) في إِدارة الأعمال، ومع من اختاروا غير هذه الخيارات، وربما يقرأ مقالات في وسائل الإِعلام الشعبية ليعرف فوائد مدارس العمل والفروق بين المدارس. ولدى اتخاذه قراراً بمتابعة ال MBA (الماجستير في إِدارة الأعمال)، يتقدَّم بطلب إِلىٰ عدد من المدارس ويقبل فيها. ولكي يتخذ قراراً يتعلَّق باختيار المدرسة، عليه أن يكوِّن مفهوماً أوضح عن الفروق بين المدارس، وعن قيمة تلك الفروق ذات الصِّلة بأهدافه، وأخيراً يحدِّد أُسساً منطقية لاختيار مدرسة من بين هذه المدارس. وسوف يقوم أثناء دراسته وبعد تخرّجه بتقييم: هل يساعده خياره في الواقع، علىٰ تحقيق أهدافه.

تعد العملية البسيطة الموضحة في الشكل 5 ـ 2 واحدةً من العمليات التي ينخرط فيها المشترون مرات عديدة في حياتهم. إذ تبدأ عملية التعلُّم عندما نحدد الأهداف التي نعتقد أننا قادرون علىٰ تحقيقها، إِلىٰ درجة ما، إذا ما أصبحنا مشترين. نبحث، وفي أذهاننا تلك الأَهداف، عن مجموعة من الأبدال المرتكزة علىٰ الاستراتيجيات التي لاحظناها، والتي نرى أنها قادرة علىٰ مساعدتنا على تحقيق أهدافنا. وما أن ينخرط المشترون في البحث، كالقراءة عن مدارس العمل أَو الحديث مع الأصدقاء، مثلاً، حتى تبدأ عملية التعلُّم. وأخيراً يتخذ المشترون قراراً بالاختيار، استناداً إِلىٰ ما تعلّموه، ثم يقيّمون: هل ساعدهم اختيارهم فعلاً في تحقيق الأَهداف التي سعوا إليها؟ ربما ينخرط المشترون في هذه العمليَّة مرَّة واحدة فقط إذا كان الأمر يتعلَّق بفئة منتَج خاصة

(مثل: ثقافة العمل الجامعية). أما في حالة السيَّارات فربما ينخرطون فيها كل بضع سنين، وفي حالة الخمر، ربما ينخرط المشترون في هذه العمليَّة مراراً وتكراراً.

الشكل 5 ــ 2
عملية تعلُّم المشترين



تعلُّم المشترين والميزة التنافسيَّة

تؤدي الاستراتيجيات التنافسيَّة دوراً مركزياً في عمليَّة تعلُّم المشترين. إذ تتابع أَصناف الاستراتيجيات التنافسيَّة أمر إيجاد خبرة المشترين، واستناداً إِلىٰ هذه الخبرة، يتعلَّم المشترون ثلاثة أمور جوهرية هي: كيف يدركون الأَصناف، وكيف يقيّمون الفروق بين الأَصناف، وكيف يختارون بديلاً من بين الأبدال. فتغدو استراتيجيات الإدراك والمفاضلة والاختيار قواعد أساسية للعبة التنافسيَّة. وتتجدد هذه القواعد باستمرار ما دام المشترون دائبين علىٰ التعلُّم. وبالمقابل، بموجب وجهة نظر المشترين التقليديَّة القائلة إنَّهم يعرفون ما يريدون، تظل قواعد اللعبة ثابتة، أَو علىٰ الأقل تظل بعيدة عن تأثير استراتيجيات الأَصناف المنافسة. وفي تلك الحالة يغدو التنافس بين صنفين متنافسين مثل الكوكا كولا والبيبسي؛ أَو سيَّارة التويوتا وديملر كرايزلر أشبه بلعبة شطرنج. إذ الأحكام موطّدة بوضوح بعيداً عن سيطرة اللاعبين. وتحول الاستراتيجيات التنافسيَّة إِلىٰ حركات ماكرة خاضعة لتلك الأحكام. أما الميزة التنافسيَّة، في مثل تلك

الحالة، فتنشأ من اللعب بموجب هذه القواعد والأحكام التي وطّدها المشترون ومن إيجاد قيمة فريدة في أذهان المشترين.

ولكن إذا ما تعلَّم المشترون، فإن الاستراتيجيات التنافسيَّة تؤدي دوراً مختلفاً جوهرياً في عملية التنافس. إذ ما زالت معرفة المشتري تحدد قواعد اللعبة التنافسيَّة. بيد أن تلك القواعد هي نتاج العمليَّة التنافسيَّة. لدينا بدلاً من لعبة الشطرنج بين أنداد متنافسين مثالٌ أفضل هو لعبة البوكر، حيث تكون اللعبة من اختيار اللاعب، ويكون انتخاب اللاعب عرضة للاختطاف. إذ يحدِّد اللاعب اليد الرابحة، والمباراة تحدد من يلعب. وخلافاً للعبة البوكر، يقوم اللاعب بتحديد القواعد، في لعبة الورق، بعد توزيع الورق علىٰ اللاعبين، وما دام موزع الورق محتفظاً بموقعه، فإنَّه يستطيع الاستمرار في السيطرة علىٰ اللعبة. وبالمثل، يستطيع الصّنف الذي يدفع السُّوق ويحرِّكه، مثل ستاربكس Starbucks وضع قواعد اللعبة طوال احتفاظه بالمبادرة. وبفضل تحديد القواعد تكسب الشركة الدافعة للسوق أفضلية علىٰ منافساتها. إذ تُنتِجُ تلك الأفضلية ميزة تنافسية.

يبيِّن الشكل 3 ـ 5 الطريقة التي تولد استراتيجيات دفع السُّوق الميزة التنافسيَّة بصورة تخطيطيَّة. تستطيع الشركة التأثير في عملية تعلُّم المشترين من خلال استراتيجية تنافسيَّة ـ قطاعات السُّوق المستهدفة، ومواضع والأَصناف المعتمدة، والمنتجات المقدَّمة، والرسائل الإعلانية المصنَّعة، والأَسعار المختارة. تندرج في الجدول 5 ـ 1 بعض الفروق الجوهرية بين المقاربات التقليدية المركَّزة علىٰ الزبائن، ومقاربة دفع السُّوق المقترحة. يُقَيِّم المشترون الأَصناف، بموجب المقاربة التقليديَّة، علىٰ أساس بعض الأبعاد المفهوماتية، ويحكمون علىٰ قيمتها وفق أفضليات ثابتة ثم ينتخبون الصنف الذي يقدِّم لهم أقصى منفعة. إن دراسة استراتيجية تعلُّم المشترين، واستراتيجية دفع السُّوق تكشف أن الإدراكات والأفضليات واتخاذ القرارات من قبل المشترين، وطبيعة

الميزة التنافسيَّة كلها تتغيَّر كما هو مبين في الجدول 5 ـ 1، ومن ثَم يجري بحثها.

الشكل 5 ـ 3
تعلم المشترين والميزة التنافسيَّة

الجدول 5 ـ 1
استراتيجيات مركزة على الزبائن مقابل استراتيجيات دفع السُّوق

استراتيجيات مركزة على الزبائن	سلوك المشترين	استراتيجيات دفع السُّوق
أ ـ أبعاد عامة	أ ـ إدراكات	أ ـ شبكة قرائن
ب ـ أفضليات ثابتة	ب ـ أفضليات	ب ـ مفهومات قيمة جرى تَعلُّمها
ج ـ تعظيم المنفعة إلى الحد الأقصى	ج ـ اتخاذ القرارات	ج ـ الاعتماد على السياق
د ـ الاستجابة للمشترين	د ـ ميزة تنافسيَّة	د ـ تكوين عملية تعلُّم المشترين.

إدراكات الأَصناف

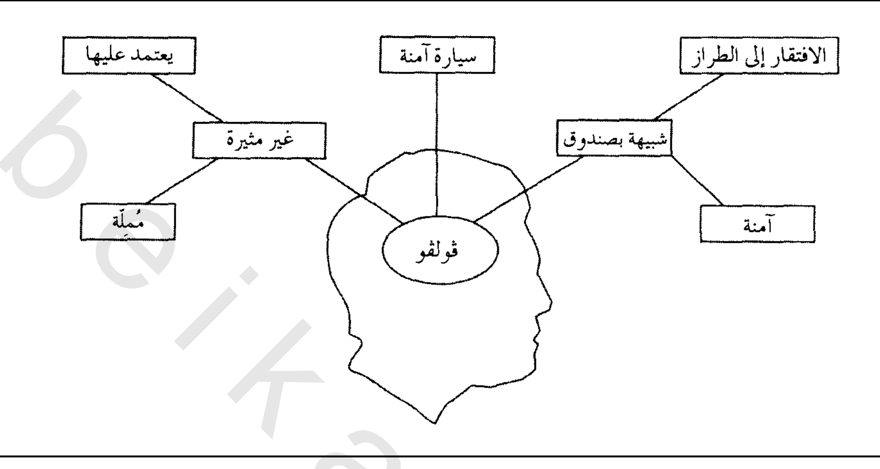
إدراكات الأَصناف هي الأفكار والمشاعر والآراء التي نربطها بالصّنف.

في البداية لا يكون لدى المشترين أية إدراكات لأية أَصناف؛ فكل الأَصناف جديدة بالنسبة إلينا، في لحظة ما، وكل مدركاتنا عن الأَصناف تتكوّن لدينا عن طريق التعلُّم. يبني المشترون إدراكاتهم علىٰ عوامل مختلفة؛ إذ ندرك فروقاً في مواصفات المنتَج، وتتولد قرائن مختلفة عبر الإِعلان عن المنتج أَو من خلال تصميمه؛ وتقودنا الاستخدامات المختلفة إِلىٰ استخلاص استنتاجات مختلفة عن الصنف. فمثلاً، لدى التفكير بقلم حبر مونت بلانك Montblanc علينا أن نقرن به الرفاهة والتصميم الجميل والهيبة. ربما تعزى هذه المدركات إِلىٰ تصميم القلم وسعره العالي والناس الذين نراهم يستعملونه، أَو إِلىٰ الأمكنة التي تُوزع فيها الأقلام، أَو إِلىٰ مجموع هذه العوامل.

مهما كان المصدر، فإن المشترين يتذكرون إدراكات الصنف بوصفها شبكة من الأفكار أَو القرائن. وهذه الشبكة هي، ببساطة، القرائن التي نرى أنها مرتبطة في جوهرها بالصّنف. ويوضح الشكل 5 ـ 4 إحدى هذه الشبكات المحتملة والمتعلقة بالڤولڤو Volvo. لدى المشترين بعض المدركات الأولية عن الڤولڤو: إنها سيَّارة آمنة، ولكنها شبيهة بالصندوق وغير مثيرة. وربما يكون لديهم إدراكات ثانوية. ففي الشكل نرى أن صفة «غير مثيرة» هي إدراك مركب من دلالةٍ سالبة وأُخرى موجبة: فهي من جهة مُمِلَّة، ولكنها من جهة أُخرى توحي بالموثوقية. فكل إدراك يرى من زاويتين: إيجابية وسلبية. فكون السيَّارة شبيهة بصندوق، مثلاً، يوحي بالافتقار إِلىٰ الطراز ولكنه يوحي أيضاً بالأمان. إن إدراكاتنا، كما يوحي مثال الڤولڤو، تعد عادة منسجمة منطقياً. فسيَّارة شبيهة بصندوق وآمنة وغير مثيرة تكوّن رأياً متناسقاً منطقياً من منظور المشتري. تُعَدُّ الإدراكات التي يقرنها المشترون، بصورة جماعية، بصنف ما هي معادلة الصنف ـ مجموعة القرائن الفريدة التي تميزه عن سواه من الأَصناف المنافسة، أي معنى الصّنف لدى المشترين.

الشكل 5 ـ 4

شبكة المشترين المفهوماتية



لإدراكات الصنف المبيَّنة في الشكل 5 ـ 4 عدد من الخصائص الهامَّة. ليس بالضرورة أن تكون إدراكات الأَصناف في الفئة ذاتها متساوية الأبعاد أَو متساوية الكثافة المفهوماتية. إذ يمكن أن يكون لدينا مجوعة قرائن للڤولڤو أغنى وأعقد ممّا هو لدينا من قرائن لسيارة ساب Saab، مثلاً. ربما يعزى ذلك إِلىٰ أننا نَخْبُر الڤولڤو أكثر من ساب، وإِلىٰ مبيعات أكثر لڤولڤو، أَو إِلىٰ الإنفاق المكثف علىٰ الإِعلان، أَو ربما يعزى ذلك إِلىٰ أننا نعرف عدداً ممن يقودون الڤولڤو أكثر ممن يقودون ساب. ومهما كان السبب فإن مجموعة قرائن الصّنف الأغنى تزيد من سهولة تذكره، وسهولة تأثّر مشاعرنا تجاه الصّنف (وزيادة إيماننا وثقتنا به، مثلاً) وسهولة تأثر حساسيتنا تجاه السعر. إذ من الصعب تسويغ سعر عال لصنف لا نعرف عنه إِلاّ قليلاً.

تُعَدُّ الشبكة المفهوماتية المختلفة أساساً جوهرياً لتمايز الأَصناف. إن غاية استراتيجية الأَصناف هي إيجاد فروق واسعة في الإدراك. فأي فرق يمكن أن يكون ذا قيمة حتى تلك التي تبدو أول وهلة سلبية (كما لاحظنا في شبه الڤولڤو بالصندوق، وافتقارها إِلىٰ الطراز، ولكنَّها آمنة).

حتى وإن تماثلت القرائن تظل هناك في أذهان المشترين فروق بين الأَصناف تُعزىٰ إلىٰ الفروق في حيوية القرائن المرتبطة بالصّنف. فمثلاً، لدى ليڤيز Levi's ولي جينز Lee jeans كثير من القرائن ذاتها. كلاهما صنفان أمريكيان، كَالِحَانِ مُجَعَّدان، مقترنان بالغرب الأمريكي ومتماثِلان في التصميم والسعر. ومع هذا التماثل، فإن إدراكات ليڤيز أقوى وأكثر حيوية. وهذه الفروق، في القوة والحيوية، جاءت نتيجة خبرة المشترين لدى تعاملهم مع الصّنف، ونتيجة الدور الذي مارسه صنف ليڤيز كرمز للشباب، والصرامة والاستقلالية. فكانت هذه الفروق لمصلحة ليڤيز في أي وضع تنافُسي.

التمايز المفهوماتي

من أقوى مصادر الميزة التنافسيَّة كونُ الصّنف، ببساطة، متمايزاً من حيث المفهوم ـ بارزاً بين الأبدال. يمكن تحقيق التمايز المفهوماتي بعدة طرق. ولكن ذلك يعتمد جوهرياً علىٰ إيجاد مجموعة فريدة من إدراكات الصّنف أَو مجموعة قرائن للصنف أكثر حيوية. بعض الأَصناف يحقِّق التمايز المفهوماتي بفضل تحديد فئة المنتَج. فصنف جيلو Jello وصنف زيروكس Xerox، وصنف كوكاكولا Coca-Cola كلها كانت رائدة في أَسواقها ولكنها أصبحت بمرور الزمن مقترنة بفئة المنتَج بصورة أقوى. وبسبب إدراك الصنف بهذه الطريقة يغدو متمتعاً بعدد من المزايا التنافسيَّة الهامة. فعندما يفكر المشترون بشراء أي صنف في فئة المنتَج، سواء كان الصّنف جيلاتيناً أم آلة نسخ، فإن أول ما يتبادر للذهن الصنف الرائد. ونتيجة لذلك، يجري التفكير فيه أكثر من سواه، وفي حالات كثيرة، يجري اختياره أيضاً أكثر من سواه ـ حتى ولو لم يكن ذا ميزة متأصِّلة فيه بدلالة المنتَج. إذ تنشأ ميزته من تذكره أَكثر من سواه، وسهولة استدعائه للذهن، وربما للثقة الكبرى التي يتمتع بها لدى المستهلكين. ويغدو الصّنف وفئة المنتَج، في بعض الحالات الخاصة، غير قابلين للانفصال بعضهما عن بعض. فمن الصعب، علىٰ سبيل المثال، وصف المنتَج الذي حدد صنفه

بـ «توتسي Tootsie» دون استخدام اسم الصّنف. إذ إن الاسم والمنتج لا ينفصمان.

يمكن أن يظل الصّنف متمايزاً بدون أن يكون مرادفاً للفئة. إذ يمكن تحقيق التمايز، ببساطة، بفضل إيجاد قرينة حيوية بصورة خاصة. فسيارة BMW مقترنة بالأداء. لقد وُجدت هذه القرينة الفريدة منذ أكثر من 30 سنة بفضل التنمية المستمرة للمنتَج وبفضل الإِعلان. فأول إِعلان ظهر عن ال BMW في أمريكا الشمالية كان يحمل شارة BMW هي «آلة القيادة النهائية». وظل هذا الوصف حقيقيًّا فيما يتعلَّق بالمنتَج وخبرة قيادة سيارة BMW. ومن ثم قدمت لها هذه المصداقية أساساً لتمايزها في سوق تختفي فيه فروق هامَّة بين الأَصناف بسرعة. ومن الأمثلة الأُخرى علىٰ تمايز الصّنف تمايزاً جليًّا هو صنف هاجين ـ داز Häagen - Dazs. فقد قدم هذا الصّنف كذلك حلويات غنية فاخرة. ومع ذلك فهو ليس مرادفاً للبوظة الفائقة الجودة، وليس صنف BMW مرادفاً للسيَّارات الفارهة. ولكن لكل منهما، ضمن فئته، قرينة فريدة تميزه عن سواه.

تعدّ القرينة الفريدة ذات قيمة تنافسيَّة. فبفضل ربط ال BMW بالأداء ربطاً قوياً، فإِنَّها تتمتع بميزة عن طريق الإشارة بصورة ضمنية إِلىٰ افتقار الأَصناف المنافسة إِلىٰ القوة التي يتمتع بها صنف ال BMW. وبالمثل يلقي صنف Häagen-Dazs من الناحية المفهومية بظلاله علىٰ الأَصناف التي تقدم بوظة شهية معادلة للهاجين داز Häagen-Dazs. وبالتمايز المفهوماتي ذاته، علىٰ أية حال، تغدو تجربة الأَصناف المنافسة أدنى، ومقارناتها أقل، ومن ثم تعاني من المقارنة حتى في اختبارات الذوق، وهذا ما يجعلها تقوم بأداء موازٍ للهاجين ـ داز Häagen - Dazs.

تحقِّق بعض الأَصناف تمايزاً عن طريق تكوين شبكة من القرائن التي إن جُمعت كوَّنتْ ميزة فريدة راسخة في الذاكرة. فالأَصناف الشخصانية، كما تُسمَّىٰ، تتألَّف من مجموعة من القرائن التي تشترك فيها، من ناحية فردية، مع

أَصناف أُخرى، ولكنها إذا ما أخذت كمجموعة متكاملة فإنها تغدو فريدة. وقد استقي مصطلح «شخصاني» من الشخصية البشرية؛ إذ يمكن أن يشترك المرء بسمات مع والديه أَو أحد أقربائه ولكن لكل امرئ شخصيته الفريدة التي تميزه عن سواه. ولنعد النظر في صنف Levi's، الذي تتحدد شخصيته بمجموعة من خمس قرائن هي: أنه أمريكي، وكالح مجعّد، وشبابي، ومتمرِّد، وموثوق. هناك أَصناف أُخرى أمريكية Coca-Cola، وأُخرى كالحة مجعَّدة Wrangler، وغيرها شبابية MTV، وأَصناف متمردة Harley-Davidson. ولكن أياً منها لا يشترك بالقرائن الستِّ نفسها، أي بتلك الشخصية الفريدة. إن العديد من معظم الأَصناف الناجحة في جميع الأوقات تتمتع بشخصيات فريدة غنية، من الناحية المفهوماتية - حاسوب Apple، وكوكاكولا، ومارلبورو Marlboro، وماكدونالدز McDonald's، وهذا غيض من فيض. يمكن أن تكون الأَصناف ذات الشخصيات الحيوية متمايزة، فريدة بصورة منافسة، سهلة التذكر، وإيجابية المظهر. ونتيجة لذلك، تظل الأَصناف ذات الشخصيات المتمايزة محتفظة بميزاتها ما دامت شخصيتها متمايزة.

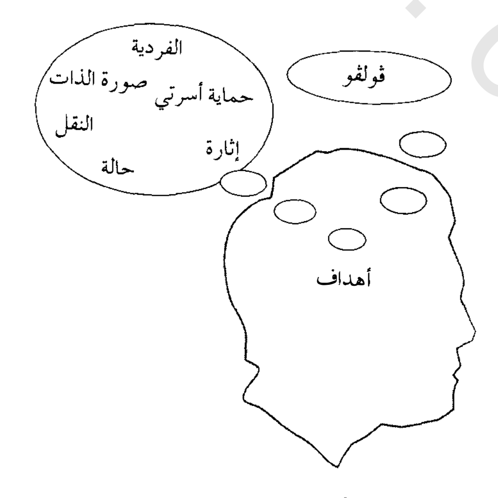
تكوين الأَفضليَّات

يتعلَّم المشترون كيف يكوِّنون أَفضليَّاتهم في كل فئة. ويكون ذلك «ذوقاً مكتسباً» في بعض الفئات، كفئة الخمر. أما في فئات أُخرى، مثل البترول، والجيلي فالأمر أقل وضوحاً، ومع ذلك يكون عاماً. إذ إن معرفتنا بما نحب تتكوَّن في كل فئة بالتعلُّم. فيدخل الأفراد هذا العالم وهم لا يفضلون القهوة علىٰ الشاي، ولا الكوكاكولا علىٰ البيبسي، ولا ال BMW علىٰ المرسيدس - بنز. إننا نتعلّم كيف نفضل شيئاً علىٰ آخر. ففي البداية لا يكون لدى المشترين فكرة عن كيفية تقييم صفات المنتَج، ومن ثَم لا يعرفون كيف يقيّمون الأَصناف البديلة. إذ يتعلم المشترون كيف يثمِّنون الأَصناف عن طريق الخبرة، وكلما جرب المشترون مزيداً من الأَصناف، وجدوا ما يحبونه منها وما لا يحبونه.

الأمر الذي يطلق عملية الاستنتاج لدى المستهلك: كأن يبدأ بالتساؤل، ما هي خصائص الصنف الذي أحبه، وما هي خصائص الصّنف الذي لا أحبه؟ يفترض أن تكون الفروق في الصّنف أَو مواصفاته سبباً لهذه الفروق، ومن الاستنتاجات المنطقية أن يتكوّن لدى المشتري أفضلية لصنف أَو لمجموعة من الصفات. فإن فضّل المرء قهوة ستاربكس Starbucks علىٰ سواها فإن ذلك يعني أنه فعل ذلك بسبب التحميص الجائر (القهوة المحروقة) والخلطة الخاصة للقهوة. وهكذا تكون أَفضليّاتنا قد تكوّنت.

إننا نكوِّن، لدرجة ما، أَفضليّات لكل منتج نشتريه. إذ يبني المشترون أَفضليّاتهم علىٰ أساس إدراكاتهم لكل بديل يفكرون فيه وللأَهداف التي يسعون إليها. فلنفرض، علىٰ سبيل المثال، أن مشتري سيارة مرفهة كالتي تبدو في الشكل 5 ـ 5 يرغب في تقييم قيمة كل سيارة ڤولڤو بالنسبة إليه. عليه أن يدرك المظاهر الجوهرية لسيارة الڤولڤو ويقرِّر قيمة كل منها، مع الأخذ بالحسبان أَهدافه. وبعبارة أُخرى، يجب أن يوجِد أَفضليّات لسيارة ڤولڤو.

الشكل 5 ـ 5
مشكلة التثمين لدى المشترين



إحدى طُرق تمثيل ناتج تلك العملية هي شبكة قيمة الصّنف المبينة في الشكل 5 ـ 6. يبدو علىٰ اليسار إدراكات المشتري للڤولڤو: آمنة، شبيهة بصندوق، موثوقة. في هذه الحالة، يبحث المشتري عن سيَّارة تمكِّنه من حماية أسرته، وعن صورة ذاتية إيجابية، ويسعى للاحتفاظ بفرديته، وبوضعية خاصة به، وبدرجة معينة من الإثارة. لا صلة للڤولڤو إِلاَّ بثلاثة من كل هذه الأَهداف (حماية الأسرة، والصورة الذاتية، والتنقل). تشير الخطوط المنقّطة بين القرائن وأَهداف المشتري الموجودة في يمين الشكل كيف أن إدراكات المشتري للڤولڤو تسهم في قيمة المشتري. فمثلاً، يرتبط إدراك الأمان للڤولڤو مباشرة برغبة المشتري في حماية أسرته، تماماً كما يرتبط بذلك إدراك تشابه الڤولڤو مع صندوق. وبفضل إدراك الڤولڤو كسيَّارة موثوقة وآمنة يجعلها، باعتقاد المشتري، توفِّر تنقلاً موثوقاً؛ وبفضل إدراكها كسيَّارة يعتمد عليها، وإن كانت مملّة، يسهم في الصورة الذاتية. إن إدراكات الڤولڤو لا ترفد الأَهداف الأُخرى التي يسعى إليها المشتري ـ كالفردية، والوضعية الخاصَّة، والإثارة.

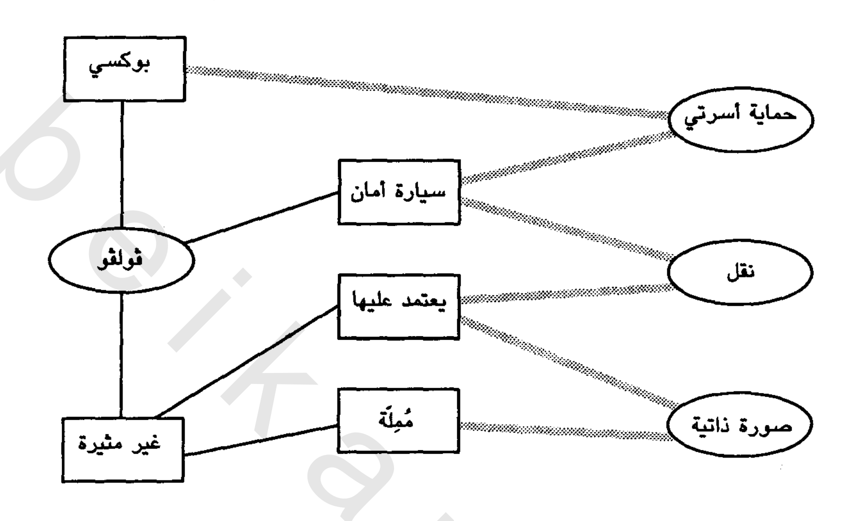
تقدم شبكة قيمة الصّنف خلاصة بسيطة وواضحة للقيمة التي يستخلصها المشترون من الإدراكات التي يلاحظونها. إنها تبين أن المشترين يبحثون عن أَهداف متعددة في إنجاز الشراء. هذه الأَهداف المتعددة هي التي تجعل المشتري، في كثير من الأحيان، صعباً جداً. أما الصّنف المختلف، لكونه يدرك بصورة مختلفة، فسوف يرفد مجموعة أَهداف متباينة واسعة تتجاوز الوظيفية الأساسية، جاعلة بذلك المنتجات المتناسقة وظيفياً، متباينة، في واقع الأمر، بدلالة القيمة. وما أن تتوطَّد شبكة قيمة صنف المشتري، حتى تأخذ بالتطور، تماماً كإدراكات المشتري للصنف (مثلاً، رؤية الڤولڤو علىٰ أنَّها سيَّارة رياضية أكثر، وأنها أقل شبهاً بصندوق)، أَو كما يتطور المشتري بإضافة أَهداف إلىٰ التي يسعى إليها أَو بتغييرها. كما يمكن التقاط الفروق عبر قطاعات المشترين بوصفها بُنىً هدفية مختلفة بحيث يمكن إنشاء شبكة قيمة الأَصناف لقطاعات مختلفة من السُّوق.

ميزات الأَفضليَّة

يمكن إيجاد ميزات تنافسيَّة قوية ودائمة أثناء عملية تكوين الأَفضليَّات. وهذا الأمر واضح تماماً في حالة الصّنف الرائد الذي يحدد فئة منتَج جديد، كما هو الحال مع أصناف ليڤيز Levi's وزيروكس Xerox، وكوكاكولا. ولدى تحديد الفئة تبدأ هذه الأَصناف عملية ربط إدراكات الصّنف بأَهداف المشتري. وكما أشرنا سابقاً، يستطيع الصّنف الرائد أن يحدد إدراكاته أولاً، وبذلك يُعرفُ بصورة أفضل ويجري تذكره بصورة حيوية أكثر. ولكن الصّنف الرائد يستطيع أيضاً أن يكون أول من بدأ عمليَّة تكوين الأَفضليَّات. إذ يستطيع تحديد نمط القيمة المقترنة بالمنتَج. فصنف ليڤيز Levi's، علىٰ سبيل المثال، اختار التركيز علىٰ القيمة الوظيفية بدلاً من التركيز علىٰ الموضة (إذ صممت بنطالاً، أخيراً، للعاملين في مناجم الذهب). ولكنها بفضل مساعدة المشترين علىٰ فهم طبيعة القيمة ساعدت المشترين علىٰ تكوين مفهوماتهم للقيمة. ومن الناحية الجوهرية، تمتلك الأَصناف الرائدة فرصة تحديد القيمة ـ تغتنمها أحياناً، وأحياناً تبددها. ويمكن إعادة تحديد القيمة، كما فعلت شركة GE بنجاح في مجال صناعة محركات الطائرات، وكما تفعل شركة WalMart بقطاع التجزئة باستمرار. لقد خاضت سيَّارة الأسرة، في واقع الأمر، ثورتين حديثتين، دفعها بقوة إِلىٰ ذلك شركة كرايزلر Chrysler بتغيير السيَّارة من عربة ستيشن Station إِلىٰ عربة صغيرة minivan إِلىٰ العربة الرياضية الموحدة الحالية. لقد تغير استخدام سيَّارة الأسرة قليلاً عبر هذه التغييرات في حين تطور مفهوم سيَّارة الأسرة حتى شمل نظام دفع العجلات الأربع.

يولد تحديد القيمة مزايا تنافسيَّة هائلة. ففي لعبة البوكر التي ضربناها مثلاً آنفاً، يحدد اللاعب اليد الرابحة. وفي كثير من الحالات، يحدد صنفٌ ما معياراً للقيمة. فكل من ستاربكس Starbucks في مجال القهوة، وهاجين ـ داز Häagen-Dazs في البوظة، والجيب Jeep في عربات الرياضة الموحدة، قد

الشكل 5 ـ 6
خريطة قيمة الصنف



حَدَّد قيمة في سوقه. وصِنْف الكوكاكولا حدَّد قيمة واستمر في تحديد القيمة، بصورة ملحوظة، طوال قرن من الزمان. وفي أَسواق التكنولوجيا المتقدمة، أصبح مفهوم المعيار الهندسي شائعاً. وأصبحت معارك VHS-Beta أسطورية كما هو الحال مع حروب Window/Intel-Apple. إذ إن مفتاح الفوز في هذه المعارك هو إقامة المعيار التكنولوجي. يوجد في الأَسواق التي ليس لديها نقاط تحكم هندسي، نقاط تحكم مفهومي، ومعايير نفسية لها التأثير ذاته تماماً. وبفضل ابتكار معيار سوقي، تمتلك الشركة الدافعة للسوق نقاط التحكّم هذه في أذهان المشترين. ويُحدِث ذلك في كثير من الأحيان إشكالات للأَصناف المنافسة. ولنتأمّل الكوكاكولا. لكي يكسب صنف منافس ميزة، عليه أن يحدث فرقاً بينه وبين الأَصناف الأُخرى، أي عليه أن يكون متمايزاً. ولكن كيف؟ أن يختلف بكونه مشروباً أكثر حلاوة، مثلاً، بحيث يبدو الصّنف المنافس أدنى منه. أما نسخ الكوكاكولا، فإنه يجعل المنافس يبدو بديلاً ضعيفاً

وهزيلاً. وهكذا تُعَدُّ مزايا تحديد معايير القيمة هائلة. ما هي خيارات التنافس مع صنف يدفع السُّوق؟ هناك ثلاثة خيارات، أصلاً، هي:

1 ـ **الإطاحة بالزعيم**. إن أكثر الخيارات وضوحاً، مع أنَّه ليس دائماً هو الأفضل، هو الاستعاضة عن الصّنف الذي توطدت زعامته، بين قطاع من المشترين على الأقل. يُعدُّ صنف البيبسي Pepsi من الأمثلة الكلاسيكية على المتحدي الناجح. إذ نافس صنف الكوكاكولا Coca-Cola على مدى عقود من الزمن باستخدام استراتيجية «وأنا ـ أيضاً» بتقديم مزيد من الكولا بمبلغ أقل. أخفقت في معظم الحسابات. وأخيراً فكَّرت شركة بيبسي بما لا يخطر على بال: أن تتحدى الكوكاكولا في صميم المنتج ـ ألا وهو المذاق ـ في أقوى أَسواق الكوكاكولا. فكانت غاية التحدي إظهار تفوق البيبسي لشاربي الكوكاكولا الأوفياء عن طريق المذاق، وبواسطة عملية إعادة تقييم يقوم بها المشترون، يحل صنف بيبسي محل الكوكاكولا كمعيار. واستهدف صنف البيبسي المستهلكين الأصغر سناً، الذين لم تكوَّن أَفضليَّاتهم بصورة أجود من المستهلكين الأكبر سناً الأوفياء لصنف الكوكاكولا. وهكذا ولد «اختيار الجيل الجديد» ووطد صنف البيبسي نفسه كمعيار لدى المشترين الأصغر سناً، على الأقل.

2 ـ **تحويل المعيار**. إذا لم يكن بالإمكان الحلول محل الصنف الزعيم، تتبع استراتيجية أُخرى هي حَرْفُ المعيار قليلاً ولكن الصورة بارزة لإحداث ميزة على الصّنف الزعيم. فقد حول صنف MCI بنجاح طبيعة القيمة في خدمة المسافات البعيدة في الولايات المتحدة الأمريكية التي كان صنف AT & T مهيمناً على ساحتها، باحتكار معروف بخدمة الزبائن خدمة كبرى. بالمقابل استخدمت شركة MCI (التي تأسست بوصفها مؤسسة اتصالات عن طريق الأمواج الصغرية

Microwave Communication Inc.) سعراً منخفضاً لتوليد زبائن وحجم اتصالات أكبر. ناضلت الشركة لإعادة تنظيم الصناعة وكانت مبدعة باستمرار في مجال التسعير، وتقديم برامج مثل برنامج «أصدقاء MCI وأسرتها». ونتيجة لهذه الجهود، والجهود التي بذلها داخلون جدد إلىٰ السُّوق مثل صنف سبرنت Sprint، هبطت الأسعار، وغدا السعر عاملاً أكثر أهمية في اتخاذ المشترين قرارهم. هبطت الأسعار بصورة درامية حتى بلغت حد كلفة الإِعلان واكتساب الزبائن (حوالي سِنْتَين للدقيقة الواحدة). ورداً علىٰ ذلك، خَفَّضت شركة AT & T الأسعار لتواجه المنافسين في الوقت الذي كانوا فيه يبذلون جهوداً لتحويل طبيعة اللعبة مرَّة أُخرى، عن طريق تقديم حزمة خدمات (لتخفيض كلفة الإِعلان واجتذاب الزبائن) فاستعادت السيطرة علىٰ معيار القيمة ثانية.

3 ـ **إقامة معيار جديد**. من أخطر الاستراتيجيات وأكثرها درامية استراتيجية إعادة تحديد المعيار بصورة كاملة. من طرق توليد معيار جديد، ابتكار منتج جديد. لقد احتلت شركة جيليت Gillette موضعاً قوياً في سوق ماكنات الحلاقة بفضل ابتكار المنتجات؛ وهذا مَكّن صنف جيليت من أن يكون رائداً في السُّوق، مثل صنف ستار Star وغيره مما دخل السُّوق فيما بعد[3]. يؤدي الابتكار دوراً مركزياً في أَسواق التكنولوجيا العادية وأَسواق التكنولوجيا المتقدمة، علىٰ حد سواء ـ فقد هيمن صنف تايد Tide علىٰ سوق منظفات الغسيل الذي كان صنف دريفت Dreft هو الرائد فيه، كما هيمن صنف إيڤريدي Eveready علىٰ صنف البطاريات الرائد برايت ستار Bright Star. في جميع هذه الحالات، استطاعت الأَصناف الداخلة فيما بعد أن تحل محل الصّنف الرائد بوصفه معياراً للمقارنة، وأن تُوجِد من ثَم معياراً جديداً. حتى إن صنف جيليت تحدى المعايير التي أقامها هو، بفضل

الاستعاضة عنها بمنتجات جيليت جديدة. ولكون أَصناف جيليت، وتايد وغيرهما معايير جديدة توطدت في السُّوق، فإنَّها تتمتع بالعديد من المزايا التي كانت مقترنة بالأَصناف الرائدة. تُعَدُّ عملية ابتكار الاستراتيجية، كما أشرنا قبل قليل، وسيلة قوية لإعادة تحديد القيمة في السُّوق.

اختيار الصّنف

لننعم النظر في سيَّارتنا المترفة المفترضة التي بحثها المشتري سابقاً بالمقارنة مع سيَّارة الڤولڤو. ولنفرض أنه درس سيَّارات BMW، ورينج روڤر Range Rover، وليكسوس Lexus، ومرسيدس ـ بنز Mercedes - Benz إضافة إِلىٰ سيَّارة الڤولڤو. لكل من هذه السيَّارات مجموعة فريدة من إدراكات الصّنف، وكل منها تقدم قيمة فريدة عبر شبكة القيمة الخاصة بها. ونتيجة لذلك، تغدو مقارنة جميع الخيارات صعبة، إذ لا مجال لمقارنة أي منها بالأُخرى. ولكن لا بد، في النهاية، من إجراء مقارنة ليصبح بالإِمكان اتخاذ قرار. وهكذا يمكن أن يكون اختيار الصّنف مهمة مثبِّطة. فأي الأَصناف ستمكِّن المشتري بصورة مُثلىٰ من تحقيق أهدافه المتمثلة في الفردية، والصورة الذاتية، والتنقّل، والإثارة، والأمان للأسرة؟

تقول وجهة النظر التقليدية إن المشترين يدرسون جميع الأبدال، ويقيّمون الفروق فيما بينها، ويتخلّصون مما ينبغي التخلّص منه، وأخيراً يختارون الصّنف الذي يحقِّق أكثر من سواه المصلحة الذاتية. ففي حالة مشتري السيَّارة المترفة المبينة في الشكل 5 ـ 7، علىٰ سبيل المثال، سيقوم المشتري، بناء علىٰ إدراكاته لكل صنف، بمعايرة أهمية كل فرق، وبحساب القيمة الكلية لكل صنف (أَو المنفعة الناجمة عنه). فيغدو الاختيار، عندئذ، مسألة اختيار الصّنف الذي يحقِّق أعلىٰ الأَهداف. ولكن الوصول إِلىٰ ذلك الاختيار يعد مهمة صعبة حقًّا. ونتيجة لذلك، يعتمد المستهلكون، عادة، نسخة مبسطة من هذه

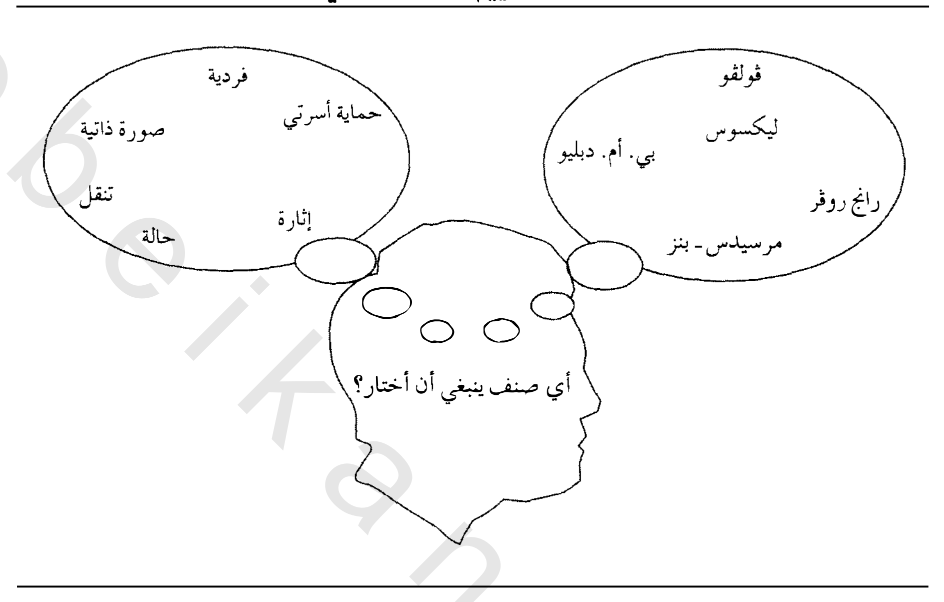
الاستراتيجية، وهي الأوزان المتساوية بحيث تعطي الإدراكات أوزاناً متساوية لتخفيض كلفة المقارنات الذهنية.

وفي كثير من الحالات، يتخلَّى المشترون عن تلك العملية التنظيمية لمصلحة استراتيجيات أبسط. فالمستهلكون متكيّفون. والناس ينتخبون الأَصناف باستخدام تنوع كامل من الاستراتيجيات. وتعتمد القواعد التي يعتمدها المشترون في اتخاذ القرارات علىٰ الاستراتيجيات التي تَتَّبِعُها الأَصناف وذات الأثر الكبير في طبيعة التنافس. وإذا ما كانت الأَصناف تقدم قيمة مبنية علىٰ الأَهداف ذاتها (مثل، مسجلات أشرطة الفيديو)، وكانت المقارنة بين الأَصناف سهلة، فإن المشترين ربما يبذلون جهوداً مضنية في مقارنة الأبدال للكشف عن أفضل قيمة. وفي حالة أكثر تعقيداً، ربما يلجأ المشترون إِلىٰ استراتيجيات تيسّر اختيارهم وإِلىٰ قواعد اختيار بسيطة ـ كشراء الصنف بصورة استثنائية، أَو بناء علىٰ توصية صديق. إننا نتعلم من التجربة ـ المدفوعة باستراتيجيات تتبعُها الأَصناف ـ كيف ومتى نطبِّق هذه القواعد.

من الاستراتيجيات الشائعة قاعدة الاختيار المعجمية: إذ يحدد المشترون أهم الأَهداف ثم يختارون البديل الذي يقدم أكثر من سواه لتحقيق ذلك الهدف متجاهلين بقية الأَصناف. ففي مثالنا بشأن السيارة المترفة، إذا كانت الإثارة هي الهدف الأهم، إذن سيقع الاختيار المنطقي علىٰ سيارة BMW. وإذا كانت حماية الأسرة هي الهدف الأهم، سيقع الاختيار علىٰ سيارة الڤولڤو. وفي اختيار مدرسة عليا من مدارس العمل، مثلاً، ربما يختار الطالب المحتمل المدرسة التي يتلقّى خريجوها أعلىٰ راتب لدى التخرّج. فبفضل قاعدة الاختيار المعجمية، يكون المشتري مطمئناً إِلىٰ أنه يحصل علىٰ ما هو أهم لقاء حد أدنى من الجهد. وإذا كان المشترون يستخدمون هذه الاستراتيجية، فمن المهم ألاَّ يحاولوا التعويض عن ضعف في بعد أساسي بمفهوم للقيمة ثمين منطقياً ولكنه أُغفل.

الشكل 5 ـ 7

مشكلة التقييم لدى المشتري



يُعَدُّ توجيه الإلغاء بالسمات قاعدة متعددة المراحل لاتخاذ القرارات. إذ يقوم المشتري، في المرحلة الأولى، باختياره أهم الأَهداف، ثم يحدِّد تقاطعاً يلغي كل ما لا يلتقي معه من الأبدال. ثم يحدِّد، بما لديه من عدد أقل من الأبدال، ثاني أهم الأَهداف، ثم يُعِدُّ له مستوى تقاطع خاص به، ويحدد الأبدال التي لا تلتقي مع التقاطع الثاني. وتستمر هذه العمليَّة حتى يبقى بديل واحد فقط. ففي حالة السيَّارات المترفة، علىٰ سبيل المثال، كلٌّ منها توفِّر تنقلاً موثوقاً، علىٰ ما يبدو. وربما يؤدي هذا إِلىٰ إلغاء بعض الأَصناف في بنية مجموعة الأبدال. ومن ثَم يستعرض المشترون سمة الأمان، ومرَّة أُخرى يسقطون بعض الأَصناف. وأخيراً، ربما تكون الإثارة هي الأثمن، وهذا يؤدي إِلىٰ اختيار ال BMW.

يقوم المستهلكون، في بعض الحالات، بجمع استراتيجيات مختلفة ضمن منهج طوري. إذ ربما يستخدم المستهلكون عملية غربلة لتوليد مجموعة

فرعية من الأَصناف المعتبرة بصورة جادة، ثم يطبِّقون استراتيجية مختلفة لاتخاذ القرار كي يختاروا بديلاً واحداً من المجموعة الفرعية. وفي مثال السيَّارة المترفة الذي ضربناه آنفاً، مثلاً، ربما يستعرض المشترون سمة الأمان أولاً، ثم يطبِّقون قاعدة تعويض على الخيارات المتبقية. ويستطيع المشتري أن يستعرض أبعاداً متعددة، بصورة متبادلة، كالأمان، والسعر، ومن ثم يمكنه الاختيار على أساس معجمي من بين الأبدال المتبقية المبنية على الإثارة أَو الهيبة.

الميزة التنافسيَّة

يمكن توليد الميزة التنافسيَّة في عملية الاختيار بفضل مساعدة المشترين على حل معضلتهم: كيف أختار أحد الأبدال المتوفرة؟ يجري الحصول على جواب هذا السؤال بالتعلُّم، فئة بعد فئة، ومشترياً بعد مشترٍ، اعتماداً على الاستراتيجيات التي تتبعها الأَصناف. فلننظر في حالة بسيطة، وهي الحالة التي توصل الأَصناف كلها القيمة إِلى الأَهداف ذاتها، ويُنظر إِلى الأَصناف على أنها متماثلة، وتكون فيها المقارنات بين الأَصناف سهلة (مثل مسجلات أشرطة الڤيديو). إن طرح فروق في أَسواق كهذه يمكن أن يؤدي إِلى تَغَيُّر في استراتيجيات القرار لدى المستهلكين. وبفضل الابتكار، ربما يضطر المستهلكون إِلى إعادة تقييم استراتيجيات الخيار لديهم التي تتجاهل كل شيء ما عدا السعر. ثم إن إلغاء التعادل بين كل شيء ما عدا السعر يمكن أن يحفِّزَ المشترين على إعادة التفكير بكيفية قيامهم بالاختيار ومن ثَم، ما الذي يختارونه.

من أفضل الأمثلة على ذلك جهد إنتل Intel لتحديد صنف معالجها الصغري microprocessor المستخدم في الحواسيب الشخصية التي تستخدم صنف Intel Inside. يركِّز صانعو الحواسيب تقليدياً على صناعة حواسيب أسرع، وأقوى، وأقل كلفة. يُعد الحاسوب، عند معظم المشترين، صفقة كبيرة

ومجازفة كبيرة. فضلاً على أن العديد من صانعي الحواسيب لم ينفقوا، نسبياً، في بناء أسماء أَصنافهم سوى القليل، مع أن هذا الأمر يتغيَّر الآن، وأن عدداً قليلاً من بائعي الحواسيب بالتجزئة يقدمون خدمة واسعة للزبائن، اعتقاداً منهم أن السعر المنخفض هو الأهم عند المستهلك. ونتيجة لذلك يواجه العديد من المشترين صفقات باهظة الثمن من أَصناف غير معروفة مع دعم ضئيل من بائعي التجزئة. فطمأنت شركة Intel Inside الزبائن بشأن الحاسوب الذي كانوا يشترونه مهما كان اسم الصّنف للصانع. وهكذا تحوَّلت استراتيجيات اتخاذ القرار لدى المشتري من تقييم صنف صانع الحاسوب والخصائص التقنية المقترنة به إِلىٰ صنف صانع المعالج الصِّغري، فأوجد هذا ميزة تنافسيَّة قوية لمصلحة ال Intel هي من المجازفة التي يتهيَّبُ منها المشتري.

ريادة السُّوق

توضح ريادة السُّوق كيف تولّد استراتيجيات دفع السُّوق ميزة تنافسيَّة تتمتع بالديمومة. وكما أشرنا سابقاً، يلحق الصّنف الرائد أَصنافاً رائدة أُخرى، بعضها يشبهه وبعضها يختلف عنه. ولدى دخول الأَصناف إِلىٰ السُّوق علىٰ التوالي فإن المشترين يحصلون علىٰ معلومات عنها. ويؤدي الصنف الرائد دوراً خاصًّا في عملية تعلُّم المشترين. ولكون الصّنف الرائد أول داخل إِلىٰ السُّوق فإنه يمتلك فرصة فريدة ليصبح متمايزاً مفهومياً عن سواه، ومحدداً لتصورات المشتري لقيمة الفئة كلها، ومؤثراً في عملية الاختيار. ولنتبيَّنَ أثر الصنف الرائد في عملية التعلُّم، نلقي نظرة علىٰ الوضع قبل دخول الصنف الرائد. إذ لا تكون الفئة موجودة في أذهان المشترين. وبذلك لا تكون قد وُطِّدت أية قواعد للمنافسة. وهذا يُحدِث فرصة للصنف الرائد لينشئ تصوراً أساسياً للقيمة ـ اقتراح القيمة للصنف الرائد، وللفئة كلها في واقع الأمر ـ وبهذا يُوجِد إدراكات للصنف الرائد ويقيم أساساً منطقياً لاختيار الصّنف.

الإِدراكات

يبدأ المشترون بتطوير إِدراكاتهم بتحفيز من استراتيجية الصّنف الرائد وبالتلاحم مع خبرة المشترين. بيد أن خبرتهم مقيدة بالصّنف الرائد، وبذلك يغدو الصّنف الرَّائد أكثر رسوخاً في الذاكرة، وأكثر حيوية، وغالباً ما يقترب الصّنف الرَّائد من فئة المنتَج اقتراباً وثيقاً في أذهان المشترين، وأحياناً يصبحان مترادفين. ولما كان المشترون يمتلكون إِدراكات أكثر حيوية للصنف الرَّائد، فإِنَّهم يتذكرونه بسهولة أكبر، ونتيجة لذلك، غالباً ما يُختار[4]. أي إننا ببساطة نفكِّر بالصّنف الرَّائد بصورة أيسر، وغالباً ما نتذكَّر أفكاراً إيجابية عنه.

الأَفضليَّات

بوصف الصّنف الرَّائد أول صنف يدخل السُّوق، فإنه يستطيع تحديد الفئة وطبيعة القيمة. وتظل خبرة المشترين وتعلمهم مقيدة بالصّنف الرَّائد إِلىٰ أن تدخل فيما بعد أَصناف أُخرى. ولذلك يستطيع المشتري أن يرى الصّنف الرَّائد تعريفاً للقيمة بصورة منطقية، بوصفه الصّنف المثالي والمعيار الذي يُحكم بموجبه علىٰ الأَصناف الأُخرى. لقد وضحنا هذه النتيجة[5] بدراستين. إذ عُرِّض الأفراد لستة أَصناف مختلفة من البرامج الحاسوبية ذات خصائص مختلفة؛ بعض الأفراد رأوا صنفاً، ولنصطلح عليه بالصنف (آ) أولاً، وبعضهم رأى صنفاً لنصطلح عليه بالصنف (ب) أولاً. ورأى كل الأفراد جميع الأَصناف الستة علىٰ التتالي. أولئك الذين رأوا الصّنف (آ) أولاً احتفظوا له ولخصائصه بالأفضلية. وأولئك الذين رأوا الصّنف (ب) أولاً، من جهة أُخرى، فضلوا خصائصه أكثر من خصائص سواه. وهكذا فإن المشترين يحبون ما هم علىٰ علم به. ويمكن للإِعلان والشراء المتكرر أن يعزِّزا الروابط التي يكوِّنها المشترون[6]. وهكذا يتعلّم المشترون بفضل التجربة كيف يقيّمون الإِدراكات، ولكن لما كانت هذه التجربة محصورة بالصّنف الرَّائد، فإن هذا الصّنف هو

الذي يحدِّد القيمة، وبتحديده للقيمة يحتل الموضع المثالي في الفئة، ولكونه متمايزاً مفهومياً فإنه يقلِّل من شأن الأَصناف الأُخرى التي ربما تحاول تحدِّيه.

الاختيار

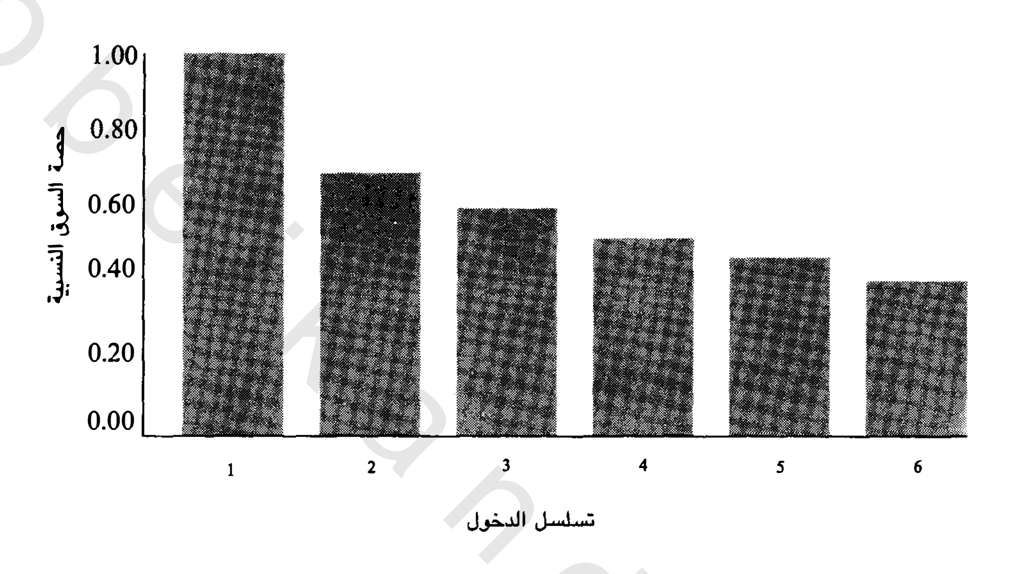
لما كان الصّنف الرَّائد حيوياً ومثالياً في نظر المشترين، فإنَّهم يتذكرونه أكثر وبتكرار أكثر من سواه. ولما كانت الأَصناف الداخلة إلى السوق بعده تقترن اقتراناً قوياً بالفئة، فإنها غالباً ما تقارن بالصّنف الرَّائد. وهكذا يؤدي الصّنف الرَّائد دوراً مركزياً في تقييم جميع الأَصناف في الفئة. فعندما ننظر في زوج من الجينز الأزرق، فإننا نقارنه ضمنياً أَو علانية بصنف ليڤيز Levi's. وهكذا تتأثَّر عملية المقارنة لدينا تأثّراً كبيراً بتعلُّمنا (بما نعرفه). إن أثر الصّنف الرَّائد في إِدراكاتنا وأَفضليَّاتنا يحدث أيضاً أثراً في استراتيجيات الاختيار لدينا. فإذا ما أوجد الصّنف الرَّائد شبكة قيمة، مثلاً، لا يؤدي فيها السعر أي دور، فإن حساسية السعر، من ثَم، تغدو ضعيفة. وبفضل تحديد الصّنف الرَّائد للأَفضليَّات، فإنه يستطيع تحديد استراتيجيات الاختيار التي يستخدمها المشترون لتقييم الأَصناف الداخلة إِلىٰ السُّوق فيما بعد.

إن إدخال هلام الڤازلين المشتق من البترول إِلىٰ السُّوق يوضح هذه المزايا. طرح الڤازلين Vaseline في السُّوق عام 1880 وأعلن عنه بوصفه عامل شفاء ذا نقاء لا يُضاهى. لقد حَدَّد، في نظر كثير من المشترين، فئة الهلام البترولي، كهلام شاف (نصف شفاف) عالي النقاوة. ولدى شروع المشترين بتحديد عينات الڤازلين علموا أن الهلام الشاف والعالي النقاوة ينتج مستحضراً طبياً للجروح، وبتعميم هذه الملاحظة، استخلص المشترون أن فاعلية الجلي البترولي تكمن في شافيّته ونقاوته. وفي ذلك الحين ظهرت مستحضرات طبية للجروح مشتقة من قار الفحم الأسود، تفتقر إِلىٰ الشفافية والنقاوة. وأكَّدت التجارب اللاحقة والإِعلانات حدس المشترين بشأن تفوق الڤازلين. وهكذا فُضِّلت الشفافية علىٰ الكُمدةِ واكتسبت أهمية أكبر في تقييم الصّنف. زيادة على

ذلك، تبين أن جميع الأَصناف اللاحقة للڤازلين قاصرة عنه حتى لو كانت مشابهة له تماماً، لسبب بسيط هو أن الڤازلين كان الصّنف الرَّائد في السُّوق، ولأن هذه الأَصناف ليست ڤازلين. والأَصناف التي حاولت أن تكون نسخة عن الڤازلين واجهت المصير نفسه لأنَّها كانت تبدو أقل تمايزاً عنه.

يمكن أن تكون المزايا التي يولدها الصّنف الرّائد هامة. ففي كثير من الحالات تَبذّ الأَصنافُ الرائدة في السُّوق أندادَها المنافِسة لعقود من الزمن. ومع أن بعض الأَصناف لا تكون أول من دخل الأَسواق بالضبط (مثل، صنف رينغولدز غابلينغرز Rheingold's Gablinger's سبق صنف ميللر لايت Miller Lite بخمس عشرة سنة) ومع أن العديد من الأَصناف التي دخلت الأَسواق مبكراً قد أخفقت (مثل، بومار Bowmar في فئة الآلات الحاسبة) فإن أول صنف ناجح هو الذي يبذّ سواه من الأَصناف الناجحة اللاحقة له في المبيعات، علىٰ ما يبدو. تُبَيِّنُ الدراسات التجريبية أن فرق حصة السُّوق هذه، المعروفة بـ «ميزة الريادة» تُحدِث عائقاً هاماً للأَصناف الداخلة لاحقاً يحول دون تفوقها[7]. فمثلاً، يُبين الشكل 5 ـ 8 حصة السُّوق النسبية التي حصلت عليها الأَصناف الداخلة لاحقاً بالمقارنة مع الصّنف الرَّائد في دراسة للسلع الاستهلاكية سوّيت بما يتفق مع الفروق في التوضيع، والتسعير، والإِعلان. وبعد إجراء هذه التسويات، بيَّن الباحثون أن الصّنف الداخل الثاني إِلىٰ السُّوق يكتسب نحو 75٪ من أسهم السُّوق العائدة للصنف الرَّائد، والداخل الثالث يكتسب نحو 60٪ منها، وهكذا حتى الداخل السادس الذي يكسب أقل من نصف حصة الصّنف الرَّائد[8]. وبعبارة أُخرى، يوجِد الدخول المبكر إِلىٰ السُّوق ميزة؛ وللتغلّب علىٰ تلك الميزة يتطلب وضع سعر أدنى من سعر الصّنف الرَّائد، أَو تقديم توضيع فائق أَو إنفاق علىٰ الإِعلان يفوق ما يُنفق علىٰ الصّنف الرَّائد. وفي حين أنه يمكن القيام بمثل هذه الأعمال، فإنها كلها مكلفة، والأهم من ذلك، أن الصّنف الرَّائد لا يحتاج إِلىٰ القيام بها للحصول علىٰ حصة أكبر في السُّوق. وتعطي دراسات أُخرى نسباً مماثلة[9].

الشكل 5 ـ 8
تاثير تسلسل الدخول في حصة السُّوق



يمكن أن تتصف الميزة التي أَوجدتها الريادة في السُّوق بالديمومة. ويوضح هذه الحقيقة صنف علكة ريچلي Wrigley التي هيمنت علىٰ سوقها عام 1923 واستمرت هذه الهيمنة إِلىٰ ما بعد ستة عقود من الزمن رغم هجمات الأسعار المنخفضة، والابتكارات، والأصناف الداخلة حديثاً إِلىٰ السُّوق، وتغيّر أذواق المستهلكين[10]. وبإلقاء نظرة علىٰ بعض الأَصناف التي هيمنت علىٰ أَسواقها في عشرينيات القرن العشرين، نجد أن عدد الأَصناف التي ظلت مهمنة علىٰ أَسواقها إِلىٰ ما بعد ستة عقود لافت للنظر (الجدول 5 ـ 2). ليس كلها احتفظت برقمها الأول في موضع السُّوق، بل احتفظ عدد مدهش منها بمواقع رائدة في أَسواقها، ومعظمها ظلَّت تحتفظ بزعامة السُّوق.

الجدول 5 ــ 2
موضع السوق للأَصناف الرائدة: 1923 ــ 1983

الصنف	1923	1983
علكة ريچلي	1	1
صابون بون آيڤوري	1	1
كورن فليكس كيلوغ	1	3
كوكاكولا	1	1
كريسكر شورتننغ	1	2
شوربة كامبل	1	1
معجون أسنان كوجين	1	2

تمايز الأَصناف

يقدم تمايز الأَصناف توضيحاً آخر علىٰ الكيفية التي توجد بموجبها استراتيجيات دفع السُّوق ميزة تنافسيَّة بفضل التأثير في تعلُّم المشترين. إن وجهة النظر التقليدية للتمايز تقول بأن التمايز الناجح يتطلب تمييز منتَج أَو صنف عن المنتجات أَو الأَصناف المنافسة الأُخرى علىٰ أساس صفة يتسم بها ذات معنى، وصلة، وقيمة عند المشتري. ومع ذلك، كشفت الملاحظة أن كثيراً من الأَصناف تتمايز بصورة ناجحة بفضل صفة تبدو ذات قيمة، ولكن لدى التدقيق فيها، يتبين أن ليس لها صلة بالصّنف أَو المنتج. وعلىٰ سبيل المثال، استطاعت شركة Alberto Culver أن تجعل صنفها Alberto Natural Silk Shampoo يتمايز عن سواه بإضافة «حرير» إِلىٰ الشامبو والإِعلان عنه بشعار «وضعنا حريراً في الزجاجة» إيحاءً للمستخدم بأن شعره سيغدو ناعماً كالحرير باستخدامه هذا الصّنف. وقد اعترف ناطق باسم الشركة، علىٰ أية حال، بأن الحرير «لا يفعل شيئاً للشعر»[11]. ويبدو أن المستهلكين قَدَّروا هذه الصفات المميِّزة علىٰ الرغم من أنه لا صلة لها بالصنف. ونشير إِلىٰ هذه الاستراتيجية علىٰ أنها «استراتيجية الصفات غير ذات الصلة».

كيف يمكن لصفة غير ذات صلة أن تكون أساساً ذا معنى للتمايز، خصوصاً إذا ما أدرك المشترون أنه لا صلة لها في واقع الأمر؟ إن عملية تعلم المشترين توحي بثلاث طرائق يمكن للمشتري أن يقيّم بموجبها صفة لا صلة لها، هي:

1 ـ تميُّزيّة الصّنف. إذا ما قدم صنف واحد صفة لا صلة لها به، سوف تكون هذه الصفة فريدة. وسوف تكون إدراكات المشترين مختلفة تولّد فروقاً في شبكة القيمة العائدة للصنف. إن كون الصّنف مختلفاً يجعله أكثر رسوخاً في الذاكرة، والصّنف الأكثر رسوخاً في الذاكرة سوف يختار بصورة متكررة أكثر. يمكن لأثر التميُّزيّة أن يلحَّ حتى إن أدرك المشترون أن الصفة التي لا صلة لها بالصّنف هي بالفعل غير ذات صلة. وجدنا في إحدى الدراسات أن إضافة صفة ليست بذات صلة تزيد من الأفضلية للصنف ـ حتى إن كان المشترون يعرفون أن السمة المُمَيِّزة لا علاقة لها بالصّنف[12]. تنشأ القيمة في هذه الحالة من تمايزية الصنف المختلف. إن صلة السمة المفرِّقة هي ببساطة ليست وثيقة.

2 ـ إيماءة القيمة. يمكن أن يقيّم المشترون صفة لا صلة لها بالمنتج لأنهم يعتقدون أن هذه الصفة تكشف شيئاً من خصائص المنتج الهامة ـ جودته، أَو ديمومته، أَو فاعليته، علىٰ سبيل المثال ـ حتى إن كانت الصفة ذاتها ليست ذات قيمة. فأثناء اللحظة القصيرة التي ننظر فيها إِلىٰ رف الشامبو وتقع عيوننا علىٰ كلمة «حرير» نفترض أن وجود الحرير في الشامبو ذو قيمة بلا شك، وإِلاَّ، لماذا يضيفونه إِلىٰ الشامبو؟ ثم إن استخدام الشامبو وإعطاءه نتائج ناجحة يقودنا إِلىٰ «تأكيد» افتراضنا. حتى إن المشترين ربما يصلون إِلىٰ الاعتقاد بأن الحرير يجعل الشامبو يعمل جيداً. إن وجوده يوحي بأنَّه ذو قيمة، حتى بدون تجربة. وربما

يناقش المستهلك نفسه قائلاً: «ما دام أنَّهم أضافوا الحرير إلىٰ الشامبو، وأنفقوا مالاً علىٰ الإعلان عن ذلك، فلا بدّ أن يكون ذا قيمة».

3 ـ التسعير. يعتمد إدراك القيمة التي أوصلتها صفة لا صلة لها على سعر الصنف الذي مُيِّزَ عن سواه بالمقارنة مع أسعار الأَصناف المنافسة. قمنا، في دراسة أخرى للصفات غير ذات الصلة، بتفحُّص أثر استراتيجية التسعير في تفضيل الصنف المميَّز. عندما كان الأفراد لا يعلمون أن الصفة التي لا صلة لها بالصّنف هي بالفعل غير ذات صلة، أدَّت زيادة السعر إلىٰ أثر متزايد. إذ يبدو أن المشترين يناقشون الأمر بأنَّه لا بد أن تكون الصفة ذات قيمة، والسعر المرتفع دليل علىٰ ارتفاع القيمة. فالإيماءة التي أعطتها الصفة عززتها الإيماءة التي أعطاها السعر الأعلىٰ، جاعلة بذلك الصِّفة المميِّزة ذات قيمة فعلاً[13].

تبسيط اختيار الصّنف

يمكن للصفة غير ذات الصلة أن تبسِّط الاختيار. فلنتأمّل مستهلكاً يواجه مجموعة من ثلاثة أَصناف متماثلة من الشامبو. إذا كان الأول يعرض حريراً، والمستهلك يعلم أن الحرير لا صلة له بالصّنف؛ فهل سيبسّط ذلك اختياره؟ يمكن أن يتجاهل المستهلك المعلومة. وبذلك لا يكون لديه أساس للاختيار من بين الأبدال. وبدلاً من ذلك يمكن أن يستخدم المستهلك الصفة التي لا صلة لها بالصّنف ـ مع علمه السابق بهذه الحقيقة ـ لتساعده علىٰ الاختيار. إن إقامة سبب إيجابي لإلحاق مثل هذه الصفة بالأَصناف (مثلاً، إنني أحصل، علىٰ الأقل، علىٰ شيء فائق) يعني أن المستهلك يستطيع أن يتجاهل الصنفين الآخرين ويختار. وهٰكذا يمكن أن تبسط الصِّفةُ غير ذات الصلة عملية الاختيار مع أن المستهلك يعلم بأنَّها ليست ذات صلة فعلاً. ينشئ المستهلكون هذه الأسباب حتى عندما يدركون أن الصِّفة غير ذات الصلة هي كذلك حقًّا[14].

تدل التحليلات التجريبيَّة علىٰ أنه يمكن أن يكون للتمايز أثر كبير في الميزة التنافسيَّة، ويمكن أن يؤدي إلى دخول ناجح ولو كان متأخراً. فحص الباحثون، في إحدى دراساتهم، دخول أَصناف مبتكرة إِلىٰ سوقين من أَسواق الصيدلة متأخرة[15]. بلغ مجمل الأَصناف التي دخلت هاتين السوقين ثلاثة عشر صنفاً؛ من بينها كانت أَصناف مبتكرة دخلت متأخرة بصورة متمايزة مع أَصناف تتبع استراتيجيات أُخرى. وبفضل تمييز أَصنافهم استطاعت الأَصناف الداخلة متأخِّرة أن تأخذ الريادة بطرائق ثلاث، هي: **الأولى**: استطاعت توسيع السُّوق، جاذبة موئلاً أكبر من المشترين من ذوي الخبرة القليلة بالصّنف الرَّائد. **والثانية**: حقَّقت نسبة في إعادة المشتريات أعلىٰ من أي صنف آخر. **والثالثة**: نمت بسرعة أكثر من الصّنف الرَّائد، وأظهرت في الواقع نمو الصّنف الرائد بتقدير واستحسان. أما الأَصناف غير المبتكرة الداخلة متأخِّرة فلم تكن قادرة علىٰ التأثير في معدل نمو الصّنف الرَّائد، إضافة إِلىٰ الحصول علىٰ معدلات أدنى من المشتريات المكررة، ومواجهة أَسواق محتملة أصغر[16].

يمكن أن يكون توقيت الدخول إِلىٰ السُّوق مهماً في تحقيق موضع متميِّز بنجاح. لقد فحص الباحثون، في دراسة أُخرى للأَسواق الصيدلانية الست، أثر توقيت الدخول في نجاح المتحرك المتأخر[17]. وفحصوا، بصورة خاصَّة، مرحلة دورة حياة المنتجات التي تدخل فيها الأَصناف إِلىٰ السُّوق ـ الصّنف الرَّائد، ودخول مرحلة النمو، ودخول مرحلة النضوج. فأظهرت النتائج مزايا هامة للأَصناف الداخلة في مرحلة النمو. بالمقارنة مع الأَصناف الداخلة الرائدة، التي هي في مرحلة النضوح، تبين أن الأَصناف الداخلة في مرحلة النمو أسرع فيما يتعلَّق بالمبيعات، إذ لا تتضرَّر بزيادة مبيعات الأَصناف المنافسة، إضافة إِلىٰ أن المشترين أكثر استجابة للتغيرات التي تحدث في جودة المنتجات. تتمتع الأَصناف الرائدة بمزايا أُخرى غير التي بحثت قبل قليل: فالمشترون أكثر استجابة لأنشطة تسويق الأَصناف الرائدة، والأَصناف الداخلة

مرحلة النضوج محرومة من المزايا أكثر مما وجدناها سابقاً؛ إنها تنمو ببطء أكثر من الأَصناف الداخلة الأُخرى، وذات استجابة أدنى لجودة المنتجات، والذين يشترونها أقل المشترين استجابة بدلالة الإِنفاق التسويقي.

خلاصات

إن معرفة تعلُّم المشترين تكشف أبعاداً جديدة لعملية المنافسة ومفهومات جديدة لإيجاد ميزات تنافسيَّة. يتعلم المشترون خلال حياتهم بوصفهم مشترين. هنالك ثلاثة عناصر لعملية تعلُّم المشترين لا بد من فهمها، هي:

1 ـ يتعلم المشترون إدراكاتهم، ويتذكرونها بوصفها شبكات من القرائن.

2 ـ يتعلم المشترون كيف يقيِّمون الفروق في مدركات الأَصناف هذه القائمة علىٰ التجربة.

3 ـ يتعلّم المشترون كيفية اتخاذ القرارات استناداً إِلىٰ سياق القرار الذي يواجهونه.

يُحدِث تعلُّم المشترين هذا عملية تنافس مختلفة اختلافاً كبيراً. فبدلاً من أن يمنح السباق الزبائن ما يريدون، فإن التنافس يعد معركة علىٰ قوانين المنافسة.

تقوم استراتيجيات دفع السُّوق الناجحة بإعادة تكوين الأَسواق وتحديد صورة قوية ومفهومات دائمة للقيمة. ويعد الإِدراك المتنامي لقوة تعلّم المشترين إعادة تكوين لممارسة التسويق. تقوم اليوم الشركات الجيدة بالإصغاء إِلىٰ الزبائن وإرضاء حاجاتهم. أما الشركات الكبيرة فتوجِد الأَسواق، توجِد أَسواقاً لا يستطيع المشتري تصورها، وتكيّف تطورها، وتنتج ميزتها التنافسيَّة التي لا يمكن الحصول عليها بتجاهل عملية تعلُّم المشترين ودور الاستراتيجية التنافسيَّة فيها.

ملاحظات

1. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Readings on Market-Driving Strategies: Towards a New Concept of Competitive Advantage* (Reading, MA: Addison Wesley, 1997) and Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, *Market-Driving Strategies* (Reading, MA: Addison Wesley, forthcoming).
2. George S. Day and Liam S. Fahey, "Putting Strategy into Shareholder Value Analysis," *Harvard Business Review,* vol. 68 (March/April 1990), pp. 156–162; Philip Kotler, *Marketing Management: The Millennium Edition* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
3. Peter N. Golder and Gerard J. Tellis, "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," *Journal of Marketing Research,* vol. 30 (May 1993), pp. 158–170.
4. Frank R. Kardes and Gurumurthy Kalyanaram, "Order-of-Entry Effects on Consumer Memory and Judgment: An Information Integration Perspective," *Journal of Marketing Research,* vol. 29 (1992), pp. 343–357.
5. Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage," *Journal of Marketing Research,* vol. 26 (August 1989), pp. 285–298; and Gregory S. Carpenter and Kent Nakamoto, "Competitive Strategies for Late Entry into a Market with a Dominant Brand," *Management Science,* vol. 36, no. 10 (1990), pp. 1268–1278.
6. Stephen J. Hoch and Young-Won Ha, "Consumer Learning: Advertising and the Ambiguity of Product Experience," *Journal of Consumer Research,* vol. 13, no. 2 (1986), pp. 221–233; and Stephen J. Hoch and John Deighton, "Managing What Customers Learn from Experience," *Journal of Marketing,* vol. 52 (April 1989), pp. 1–20.
7. William T. Robinson and Claes Fornell, "Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research,* vol. 22 (August 1985), pp. 305–317; and Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science,* vol. 32 (June 1986), pp. 645–659.
8. Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science,* vol. 32 (June 1986), pp. 645–659.
9. E. Berndt, L.T. Bui, D.H. Reiley, and Glen L. Urban, "Information Marketing and Pricing in the U.S. Anti-Ulcer Drug Industry," *American Economic Review, Papers and Proceedings,* vol. 85, no. 2 (1994), pp. 203–223; and G. Kalyanaram and Glen L. Urban, "Dynamic Effects of the Order of Entry on Market Share, Trial Penetration, and Repeat Purchase Rates for Frequently Purchased Consumer Goods," *Marketing Science,* vol. 11 (summer 1992), pp. 235–250.
10. "Study: Majority of 25 Leaders in 1923 Still on Top," *Advertising Age* (September 19, 1983), p. 32.

11. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer, and Kent Nakamoto, "Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: Dependence on an Irrelevant Attribute," *Journal of Marketing Research,* vol. 31 (August 1994), pp. 339–350.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Christina Brown and Gregory S. Carpenter, "Why is the Trivial Important? A Reasons-Based Account for the Effects of Trivial Attributes on Choice," *Journal of Consumer Research,* (forthcoming).
15. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers," *Journal of Marketing Research,* vol. 35 (February 1998), pp. 54–70.
16. See note 3.
17. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter, and Lakshman Krishnamurthi, "The Advantages of Entry in the Growth Stage of the Product Life Cycle: An Empirical Analysis," *Journal of Marketing Research,* vol. 36 (May 1999), pp. 269–276.

الفصل السادس

إِدارة تطوير منتجات جديدة لتحقيق ميزة تنافسيَّة استراتيجية

ديباك جين

Dipak Jain

تعد السلع والخدمات الجديدة كلتاهما ضرورية للمحافظة علىٰ وضع المؤسسة الصحي الحالي وتعزيز نموها وربحيتها في المستقبل. وفي الوقت نفسه يعد طرح منتجات جديدة نشاطاً خطراً؛ إذ إن معدل نسبة الإخفاق في المنتجات الصّناعيَّة والاستهلاكية تبلغ 40٪[1]. (سوف نستخدم في هذا الفصل المصطلح العام «منتجات» للدلالة علىٰ السلع والخدمات). لقد أفادت تقارير حديثة جداً أن نسبة إخفاق طرح منتج جديد يبلغ في المنتجات الاستهلاكية 95٪ في الولايات المتحدة[2]. وفي أوروبا ـ كما تفيد دراسة حديثة ـ بلغت نسبة إخفاق إدخال جميع المنتجات الجديدة 90٪ في غضون سنتين من طرحها في السُّوق[3]. يبيِّن الجدول 6 ـ 1 مجموعة من الأسباب الكامنة وراء إخفاق المنتجات.

يستطيع الزبائن اليوم الوصول إِلىٰ قَدْرٍ كبير من المعلومات عن المنتجات، وهذا ما يجعلهم أكثر تقدماً ومعرفة وطلباً. ومن جهة أُخرى أصبحت المنتجات أقل تمايزاً بفضل امتلاك الشركات للتكنولوجيا المتوفرة وسهولة طرح منتجات جديدة بسرعة مع تقليص فروق الجودة فيما بينها.

تظهر مراجعة لديناميات السُّوق الحالية وللأسباب الكامنة وراء فشل المنتجات الجديدة، المدرجة في الجدول 6 ـ 1، أن تسويق منتج جديد أصبح مسألة تحدٍّ تتعاظم باضطراد. تتضمن بعض الأمثلة على فشل المنتجات «فشل السُّوق/ التسويق ـ كريستال بيبسي؛ فشل مالي ـ كونكورد؛ فشل التوقيت ـ فورد إيدسيل؛ فشل تقني ـ نيوتن إنتاج آبل؛ فشل تنظيمي ـ ألبسة رجالية إنتاج ليڤيز؛ فشل بيئي ـ عقاقير محظور بيعها إلاّ بوصفة طبية في بلدان تغير حكوماتها سياسة التعويضات».

الجدول 6 ـ 1
أسباب فشل المنتجات الجديدة

A ـ تندرج أسباب فشل منتج جديد تحت الفئات التالية:

1 ـ فشل السوق/ التسويق
- a ـ صغر حجم السُّوق المحتملة
- b ـ عدم وجود فروق واضحة
- c ـ توضيع ضعيف
- d ـ سوء فهم حاجات الزبائن
- e ـ الافتقار إلى دعم قنوات معينة
- f ـ الاستجابة التنافسية

2 ـ فشل مالي
- a ـ عائد منخفض للاستثمار

3 ـ فشل التوقيت
- a ـ تأخر دخول السُّوق
- b ـ دخول السُّوق مبكراً جداً ـ لم يكن السُّوق قد نما

4 ـ فشل فني
- a ـ لم يثبت المنتج جدارة
- b ـ تصميم سيئ

5 ـ فشل مؤسساتي
- a ـ تلاؤم ضعيف مع الثقافة المؤسساتية
- b ـ الافتقار إلى الدعم المؤسّساتي

6 ـ فشل بيئي
- a ـ أنظمة حكومية
- b ـ عوامل الاقتصاد الشامل

يحتاج المنتج الجديد كي ينجح إِلىٰ أن يطرح بصورة ملائمة في السُّوق «الصحيحة» وفي الوقت «الصحيح» وبخطة تسويق «صحيحة». ويكمن المفتاح في إيجاد ميزة تنافسيَّة استراتيجية يمكن أن تدوم مع الزمن.

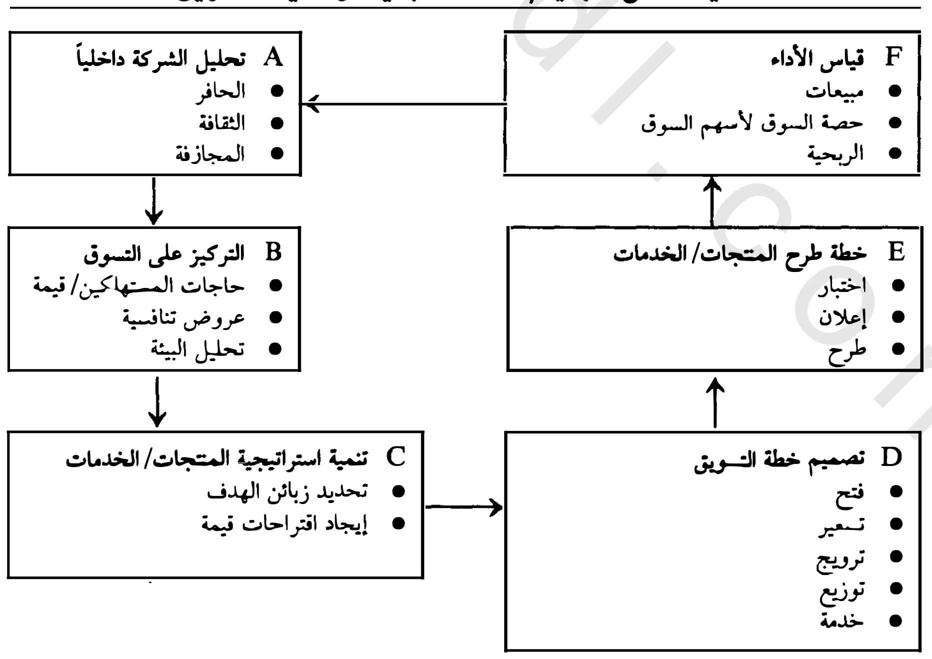
تحتاج المؤسَّسات كي تخاطب مسألة إيجاد ميزة تنافسيَّة صامدة إِلىٰ اتباع عمليَّة تنمية منتجات جديدة نظامية وتسويق كما هو مبين في الشكل 6 ـ 1. نُظِّمَ البحث في هذا الفصل حول خطوط هذه العمليَّة.

تحليل الشركة داخلياً: توليد الأفكار وغربلة

من المفيد دراسة ثلاثة عوامل غربلة للأفكار الجديدة عند أول خطوة من هذه العمليَّة[4]. هذه العوامل هي: أسباب إيجاد منتج جديد، ومدى جدَّته، وكلفة الفرصة ومجازفة التنمية. نبحث كل عامل بدوره.

الشكل 6 ـ 1

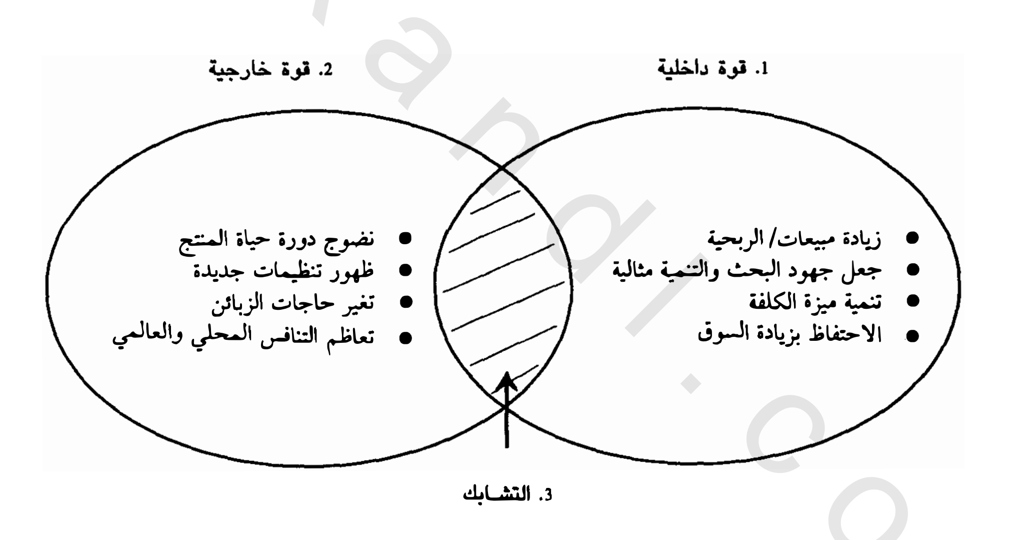
تنمية المنتج الجديد/ الخدمة الجديدة وعملية التسويق



لا بد أن يكون لدى الشركة فكرة واضحة عن سبب تطوير المنتج الجديد وعن كيفية ملاءمته مع الرؤية الاستراتيجية. يبين الشكل 6 ـ 2 مجموعة من القوى التي تحفز المؤسَّسات إِلىٰ تطوير منتجات جديدة. وتوصف هذه القوى بأنَّها داخلية أَو خارجية بالنسبة إلى المؤسَّسة. وكلما كان التداخل بين هذين النمطين من القوى أكبر كانت فرصة نجاح المنتَج الجديد/ الخدمة الجديدة أكبر.

الشكل 6 ـ 2

قوى محفِّزة أساسية تدفع تنمية المنتجات/ الخدمات الجديدة

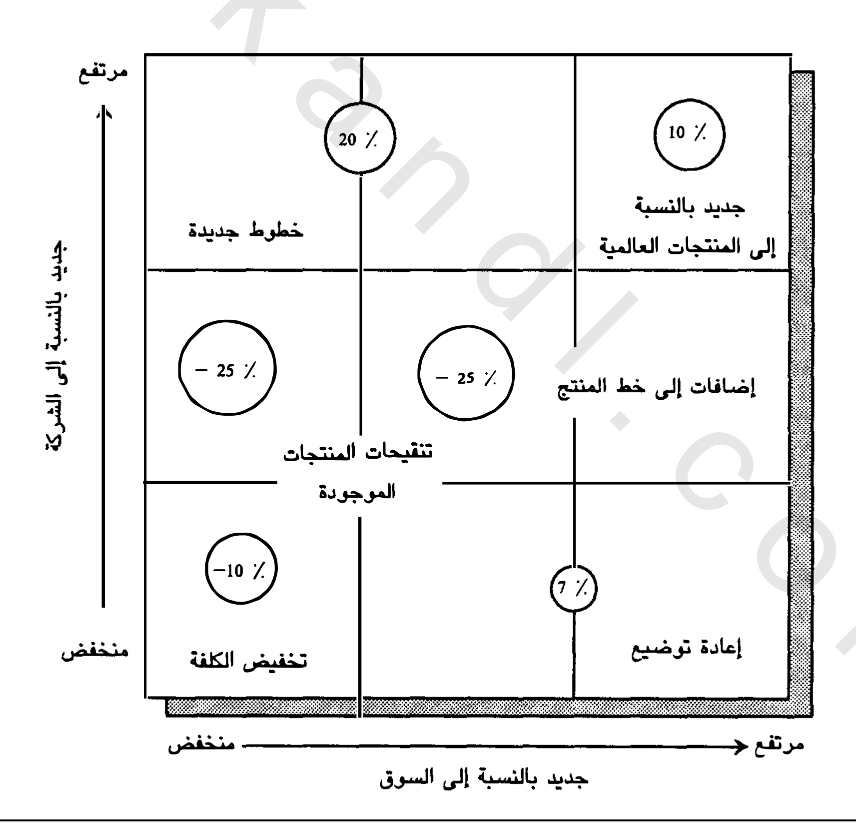


مدى جدة المنتَج

ما إن يتوضع الحافز لإيجاد منتَج جديد، حتى تبرز حاجة المؤسَّسة إلىٰ تقويم مدى جدة هذا المنتَج ضمن بُعدين يوضحهما الشكل 6 ـ 3، وهما جدَّته بالنسبة إلى الشركة وجدَّته بالنسبة إلى السوق. تتضمن الفئات المبيَّنَة في الشكل 6 ـ 3، ما يلي[5]:

الشكل 6 ـ 3

أنماط المنتجات الجديدة



Source: Figure based on New Product Management for the 1980s (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).

- منتج جديد بالنسبة إلى العالم: هي المنتجات المبتكرة التي توجِد سوقاً جديدة تماماً؛ وتغير سلوك الزبائن (مثل: سوني ووكمان Sony Wlakman، وفيد إكس Fed Ex، وإنترنت Internet).
- خطوط منتجات جديدة: هي المنتجات الجديدة بالنسبة إلى المؤسسة ولكنها ليست جديدة بالنسبة إلى السوق، أي أول دخول للشركة إلىٰ سوق موطَّدة (مثل: بطاقة GM الائتمانية، وخدمة خطوط AT & T).
- تحسينات في تنقيحات المنتجات الجديدة: منتجات أصبحت أفضل بدلالة الأداء أَو القيمة، و/أَو المنتجات التي تحل محل منتجات موجودة (مثل: Windows 2000، ومقاعد إيكونومي بلس Economy Puls seats للخطوط الجوية الأمريكية).
- إعادة التوضيع: هي المنتجات التي تستهدف قطاعاً جديداً من الزبائن، أَو يجري توضيعها لاستخدام/ تطبيق جديد (مثل: صودا الخَبْز آرم وهمر Arm & Hammer baking soda، ورروجين Rogaine).
- تخفيض الكلفة: هي المنتجات التي تقدم المنافع ذاتها بسعر أدنى (مثل: العقاقير العامة، والسلع الاستهلاكية ذات الشارة الخاصة، وخدمات الرحلات الجوية عبر الإنترنت).

تختلف قضايا التسويق استناداً إِلىٰ مدى جِدَّة المنتج، ويُعدّ فهم هذه القضايا حاسماً لتصميم خطة تسويق فعَّالة لمنتج جديد.

كلفة الفرصة ومجازفة التنمية

تعني كلفة الفرصة: الخسارة في الربح الناجمة عن تأخر طرح المنتج في السُّوق. أما مجازفة التنمية فتعني: كلفة إدخال منتج «ضعيف». وأكبر قضية في طرح منتج جديد هي: أن يكون الأول أَو يكون الأفضل. ومثالياً، ينبغي أن

يكون الاثنان معاً. فالتحدي الذي يواجه أية مؤسَّسة هو طرح أفضل المنتجات بأسرع ما يمكن (أي التركيز علىٰ سرعة وصول منتج جديد متفوق متمايز عن سواه بوضوح إِلىٰ السُّوق).

ربما يساعد تحليل هذه العناصر الثلاثة علىٰ مخاطبة مسألة مدى ملاءمة المنتج مع إمكانات الشركة ورؤيتها. ننتقل الآن إِلىٰ المرحلة الثانية من العمليَّة.

التركيز علىٰ السُّوق:

تحديد حاجات الزبائن واختيار مفهومات المنتج الجديد

نركِّز، في هذا الطور، علىٰ تحديد الأَسواق التي تقدم أفضل الفرص للشركة. إننا نحاول، بصورة خاصة، الإجابة عن السؤال التالي: «كيف يلائم المنتج حاجات السُّوق ملاءمة جيدة؟».

للإجابة عن هذا السؤال نحتاج أولاً إِلىٰ تحديد السُّوق الذي يُدرَسُ من أجله المنتج الجديد. ولهذه الغاية، نتَّبعُ التعريف الذي يوجهه المستهلكون لسوق المنتجات[6]:

> «سوق المنتجات هو مجموعات المنتجات البديلة ضمن حالات الاستخدام التي يجري البحث فيها عن أنماط مماثلة من المنافع وعن الزبائن الذين تتعلق بهم مثل هذه الاستخدامات».

يؤكد هذا التعريف بوضوح الرابطة القائمة بين مجموعة معالم المنتجات ومنافعها وحاجات المستهلكين المستهدفين. وبافتراض أن مؤسَّسة ما لديها معرفة بالمعالم والمنافع المقترنة بعروض منتجاتها، تكون المعلومة ذات الصلة اللازمة للمؤسَّسة هي تحديد حاجات الزبائن المستهدفين تحديداً مناسباً (أي، الإصغاء إِلىٰ صوت المستهلك). يبيِّن الشكل 6 ـ 4 إطاراً لتحديد نمطين من حاجات المستهلكين.

الحاجات الموجودة

الحاجات الموجودة هي تلك الموجودة حالياً في أذهان الزبائن، التي يستطيعون التعبير عنها بسهولة. يمكن استخدام مناهج بحث السُّوق التقليدية مثل «المقابلات المُعَمَّقَة، والمجموعات الأساسية، وعمليات مسح السُّوق، لتحديد مثل هذه الحاجات ولاختبار مفهومات المنتجات الجديدة. تشمل الأمثلة المضروبة طرح كوك جديد New Coke من قِبَل شركة كوكاكولا Coca-Cola، وإدخال ساتيرن Saturn من قِبَل شركة جنرال موتورز General Motors.

الشكل 6 ــ 4
تحديد حاجات الزبائن

حاجات الزبائن

الكامنة
(المستقبلية، غير المعبر عنها)

الموجودة
(الحالية، المعبَّر عنها)

الهدف

إيجاد أسواق جديدة

خدمة الأسواق الحالية

قضايا حاسمة

ثقافة الزبائن،
تجارب الزبائن

توقعات الزبائن،
إدراكات الزبائن وأفضلياتهم

الحاجات الكامنة

الحاجات الكامنة هي تلك التي لا يدركها الزبائن اليوم، لذا فهم غير قادرين علىٰ التعبير عنها أَو غير راغبين في التعبير عنها، فمثلاً، لم ير المستهلكون أية حاجة إِلىٰ الـ Walkman حتى طرحته شركة سوني Sony ودفعت بالسُّوق نحوه. ومرضى العجز الجنسي يدركون أنَّهم بحاجة إِلىٰ عقار (الڤياغرا Viagra مثلاً) ولكنهم لا يشعرون بالارتياح في الاعتراف بأن لديهم مثل هذه المشكلة في عملية مسح عادية للسوق. وعلى هذا ليس من السهل تقدير حجم السُّوق المحتملة لمثل هذا العقار بفضل تقنيات بحث السُّوق التقليدية.

وإذا ما تذكرنا فئات المنتجات الجديدة، نجد أن فئة المنتجات الجديدة للعالم تتعلَّق أساساً بحاجات الزبائن الكامنة، في حين أُريدَ للفئات الخمس الأُخرى أن تكفي حاجات الزبائن الموجودة.

هنالك جدل كبير في أدبيات التسويق حول عدم كفاءة أساليب بحث السُّوق المتوفرة حالياً في كشف الحاجات الكامنة واختبار مفهومات المنتجات الجديدة للعالم. فالزبائن عاجزون عن التعبير عن مثل هذه الحاجات لأنهم لا يألفون صفات المنتج الجديد أَو منافعه. وهذا صحيح، خصوصاً، فيما يتعلَّق بمنتجات التقنية العالية[7]. إذ يشعر الممارسون أن إجراء بحث سوقي عادي حول مثل هذه المنتجات غير مفيد[8]. لذلك، لا بد من أدوات وتقنيات تركِّز علىٰ تثقيف الزبائن عن طريق إطلاعهم علىٰ نموذج أولي للمنتج أَو عرض واقعي له[9]. والمفتاح هو الحصول علىٰ مدخلات مناسبة لتصميم استراتيجيات دفع للسوق تتعلَّق بمثل هذه المنتجات الجديدة للعالم.

إن قَدْراً كبيراً من المنتجات يحركها الزبائن، أي إن الزبائن يعبِّرون عن

حاجاتهم. ففيما يتعلَّق بمثل هذه المنتجات لا بد من بحث سوقي لاكتساب فهم أفضل لتوقعات الزبائن وإرضائهم بعروض حالية. تساعد هذه المعلومات على تصميم استراتيجية دفع للسوق لمنتج جديد بفضل تمييزه بوضوح وتحديد موضعه تحديداً ملائماً بالنسبة إلى الأبدال المتوفرة الأُخرى.

تطوير الاستراتيجية: إيجاد ميزة تنافسيَّة تتمتع بالديمومة

لدى معرفة حاجات الزبائن وتحديد السُّوق المستهدفة، تأتي الخطوة التالية وهي تصميم المنتج مادياً وتوضيعه بصورة ملائمة في أذهان الزبائن المستهدفين وقلوبهم. ولإنجاز ذلك من الضروري أن يكون هناك فهم أعمق لإِدراكات قيمة الزبائن وأَفضليَّاتهم.

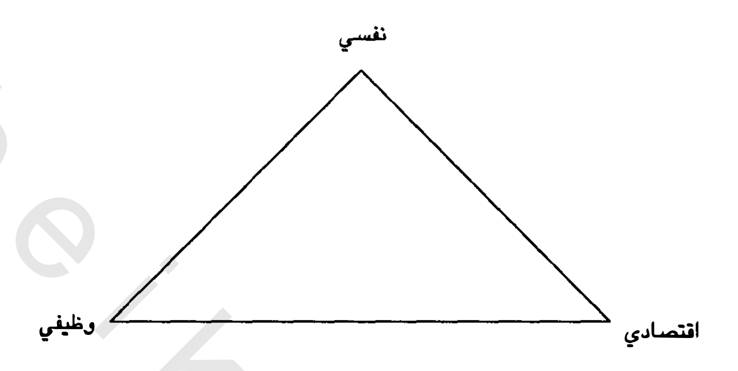
أصبح تصور قيمة الزبائن شائعاً في ثمانينيات القرن العشرين. فقد أُجريت دراسة شاملة ما بين عامي 1988 و1992م لتقويم قيمة الزبائن في أَسواق العمل[10]. واستناداً إِلىٰ المقابلات الميدانية المعمّقة، اقترح الدارسون التعريف التالي لقيمة الزبائن:

> «القيمة هي الاستحقاق المدرك بالوحدات النقدية لمجموعة من المنافع الاقتصادية والوظيفية/ التقنية والنفسيَّة التي نتلقاها من الزبون مقابل السعر المدفوع لعرض منتج ما مع الأخذ في الاعتبار العروض والأسعار التنافسية المتوفرة».

يتضمن هذا التعريف أن قيمة الزبائن هي قيمة مفهومية، ومتعددة الأبعاد، وقرينيَّة في طبيعتها. وبعبارة أُخرى، عندما يختار الزبائن منتجاً جديداً، فإِنَّهم يقارنونه بأبدال أُخرى متوفرة ضمن أبعاد ثلاثة هي المنفعة الاقتصادية، والمنفعة الوظيفية، والمنفعة النفسيَّة (أَنظر الشكل 6 ـ 5) ومن ثم يقرِّرون الاختيار النهائي. سوف نشرح هذه الأبعاد علىٰ التوالي.

الشكل 6 ــ 5

أبعاد قيمة الزبائن



القيمة الاقتصادية

لكي يقدر الزبائن القيمة الاقتصادية يوازن بين الجودة المدركة لمنتجات عديدة بالسعر الذي ينبغي دفعه، مستخدمين نسبة الجودة إلىٰ السعر كموجّهٍ لتقدير القيمة. فإذا ما أدرك الزبون أن جودة المنتجات المتنافسة متماثلة، فلسوف يختار لمنتج الأدنى سعراً لأنه سيوفر عليه أقصى ما يمكن من التوفير. فقد دخل صنف MCI سوق الهواتف بعيدة المدى بتأكيد التوفير ليس للمستخدمين فحسب، بل لأصدقائهم وأسرهم، أيضاً.

القيمة التقنية/ الوظيفية

تحسب القيمة التقنية/ الوظيفية بفضل تقويم المنتجات بدلالة مجموعة الصفات والتطبيقات التي تتمتع بها. فالزبون المدفوع بالقيمة الوظيفية ربما يفضّل منتجاً يتمتع بأكثر مجموعة صفاتٍ تعقيداً وتقدماً. إن توضيع سبرنت Sprint في سوق الهواتف البعيدة المدى كان علىٰ أساس الجودة السليمة التي ظهرت نتيجة للاستخدام الدقيق.

القيمة النفسية

تُحَفِّز القيمة النفسيَّة غالباً بأمور غير ملموسة كالخدمة واسم الصّنف والثقة والعلاقة والسمعة. والزبائن الساعون وراء هذه المنافع إنما يهتمون بالرضا الكلي عن المنتج وبالرغبة في هدوء البال. فشركة AT & T ميّزت نفسها عن منافستيها MCI وSprint بالتركيز علىٰ خدمة زبائنها الرائعة، والسمعة الطيبة والعلاقة العاطفية ـ امسك الهاتف واتصل بشخص ما.

لا يمكن للتمايز ذي المعنى لأي منتج جديد أَن يدوم بمرور الزمن بفضل عرض قيمة له مبنية فقط علىٰ القيمة الوظيفية أَو الاقتصادية. إذ من السهل لأي منتج منافس أن يضاهيه أَو أن يخفّض سعره ليستولي علىٰ القيمة الاقتصادية المدفوعة بقطاع الزبائن. وبفضل توفر التكنولوجيا، يستطيع المنافس تطوير منتج مماثل في المنافع الوظيفية وبغية ابتكار ميزة ذات معنى تتمتع بالديمومة، لا بد من تقديم بعض المنافع النفسيَّة إضافة إِلىٰ المنافع الاقتصادية والوظيفية.

ولنتأمّل طرح شركة تويوتا Toyota لصنف ليكسوس Lexus في السُّوق. لقد قدمت قيمة اقتصادية بوضع سعر لسيارتها موديل 300 أدنى من الموديل المنافس من مرسيدس Mercedes وBMW. ولكنها تيقَّنت أن هذا التوفير الاقتصادي لم يكن كافياً للاحتفاظ بالميزة التنافسيَّة، ولهذا طرحت ميزة منفصلة لبيع ليكسوس Lexus، وهي أن يقدم الباعة مستوى من الخدمة أعلىٰ مما يقدمه باعة تويوتا Toyota. وهذا التوضيع أسهم كثيراً في تعزيز إدراكات ليكسوس الإيجابية في السُّوق. إن الاقتراحات التالية توجِد قيمة لأي منتَج جديد:

- اقتراح 1. تخفيض تكاليف الزبون وجهوده الكلية بدلالة الزمن الذي يقضيه في البحث، والحصول علىٰ المنتج الجديد واستخدامه. تبسيط عملية الشراء، بحيث تكون مريحة ومبهجة أَو بحيث تكون في مجملها تجربة مسلية ممتعة.

- اقتراح 2. زيادة تكاليف الزبون لدى تحوله إِلىٰ عروض منافسة. تطوير برامج تولد لدى الزبون وفاء للصنف (برامج مغامرة تقدمها الخطوط الجوية باستمرار) أَو برامج تولد علاقة بين الزبائن تساعد علىٰ احتفاظهم بالمنتج الجديد. إن إحداث زيادة في كلفة التحول عن الصّنف يمكّن الشركات من رفع أسعار منتجاتها بمرور الزمن.

تصميم خطة تسويق فعَّالة

يتطلَّب تصميم خطة تسويق قياساً واضحاً لأَفضليّات الزبائن فيما يتعلَّق بالمنافع التي بُحثت آنفاً. يُعَدُّ التحليل المشترك[11] تقنية مفيدة لتقدير مؤشرات الأفضلية عند الزبائن مثل تقديرات الأجزاء، أي الأهمية التي يوليها كل زبون إِلىٰ أجزاء مختلفة من عرض المنتج. مثل هذه التقديرات تساعدنا علىٰ تصميم خطط تسويقية لقطاعات مختلفة من الزبائن، وعلىٰ حساب أسهم الأَفضليّات للمنتج الجديد وغيره من العروض المنافسة.

انطلاقاً من المنظور المؤسَّساتي، يعتقد أن مجموعة أنظمة قيمة الزبائن البديلة هي علىٰ النحو التالي[12]:

- التفوق العملياتي: تزويد الزبائن بمنتجات أَو خدمات بأسعار منافسة، وإيصالها إليهم بأقل قدر من الصعوبة والإزعاج.
- حميمية الزبائن: تجزيء الأَسواق واستهدافها بدقة، ومن ثم إيصال المنتجات أَو الخدمات التي تلبي حاجاتها.
- ريادة المنتجات: إن تقديم منتجات وخدمات رائدة للزبائن تعزِّز باستمرار استخدامهم للصنف وتطبيقاته، تدفع بالسلعة المنافسة إِلىٰ عالم الهجران والنسيان.

وهذا يوحي أنَّه إذا ما أرادت شركة الاحتفاظ بموقع تنافسي حدي في

السُّوق، لا بد لها من التفوق في واحد من هذه الأنظمة الثلاثة، والاحتفاظ بالتعادل مع المتجات المنافسة في النظامين الآخرين[13].

نقوم الآن ببحث أنظمة القيمة هذه من منظور استراتيجي في سياق تصميم خطط التسويق للمنتجات الجديدة. وكذلك نبيِّن هنا أيضاً وجود رسومات تخطيطية واضحة من صنف ـ إلىٰ ـ صنف بين أنظمة القيمة علىٰ صعيد الاقتصاد الكلي الشامل المعروض هنا والأبعاد الثلاثة لقيمة الزبائن علىٰ صعيد الاقتصاد الصغري الوَحدي التي بحثناها سابقاً في الشكل 6 ـ 5.

التفوّق العملياتي

لدى السعي الجاد لتحقيق تفوّق عملياتي، يكون التركيز علىٰ السعر والملاءمة. إذ لا بد لأية شركة ترغب في أن تكون منافسة في الأَسعار من أن يكون لديها ميزة كلفة (أي، أن يكون لديها أنظمة تشغيل وتصنيع وتوزيع فعَّالة). وتفوقها في العمليات يخفّض من كلفة الإنتاج أَو من كلفة تقديم الخدمات، ومن ثَم تقدم قيمة اقتصادية للزبائن المستهدفين. ومن الطرق المؤدية إِلىٰ تحقيق مثل هذا التفوّق: التفكير في التوحيد القياسي؛ أي تقديم منتجات جديدة تشترك في عدد كبير من الصفات والمكوِّنات مع عروض أُخرى للمؤسَّسة. من الأمثلة علىٰ ذلك الخطوط الجوية Southwest Airlines التي نمت نمواً كبيراً علىٰ مرّ الزمن. إذ قدمت خدمات جديدة متنوعة واخترقت أَسواقاً جديدة ولكن مع تركيز واضح علىٰ التوحيد القياسي ـ كل طائراتها من طراز Boeing 737. يُمَكِّنُ هذا التوحيد القياسي شركة الخطوط الجوية Southwest Airlines من ضبط كلفة بنيتها وإبقائها تحت السيطرة، ومن تقديم أَسعار جذَّابة إِلىٰ زبائنها.

ومثال آخر هو سيَّارة Lexus التي يحتفظ الموديل 300 منها بالمحرك ذاته الذي يمكن تركيبه في سيارة Toyota Camry V - 6. زوَّد هذا التوحيد القياسي شركة تويوتا بميزة اقتصاد وفورات الحجم. نعرض فيما يلي الاقتراح التالي:

- اقتراح 3. دراسة توحيد القياس علىٰ تلك الأبعاد التي لا تعد عناصر محدِّدَة حاسمة في عملية الاختيار التي يقوم بها الزبائن المستهدفون:

لا يُعَدُّ نمط الطائرة عاملاً حاسماً في اختيار الخط الجوي. وبالمثل ربما يقوم زبائن Lexus بتقييم الجودة الكلية للسيَّارة وليس فقط بمقارنة محركها بمحرك سيارة تويوتا كامري Toyota Camry.

حميمية الزبائن

يؤكد نظام القيمة هذا مفهوم التركيز علىٰ الزبائن. ومن الصيغ المتطرفة لهذا النظام هو أن يُوجِدَ في النهاية قطاعات سوقية من حجم واحد ـ مصنعة وفق رغبة الزبائن فعلاً. ومن المقاربات المفيدة، في هذا المجال، حساب قيمة عمر كل زبون، ومن ثم تصميم خطط تسويقية علىٰ صعيد فردي مبنية علىٰ قِيم العُمر. ومع أن مثل هذه المقاربة مجدية من حيث المبدأ، فربما لا تكون فعَّالة فيما يتعلَّق بالكلفة من ناحية عملية[14].

تقوم مؤسَّسات عديدة، هذه الأيام، باستهداف الزبائن علىٰ أساس واحد ـ لواحد بواسطة خدمات تستند إِلىٰ الإنترنت. من الأمثلة علىٰ ذلك، بيبود Peapod، وويب ڤان Web Van، وأمازون. كوم Amazon.com. إن عامل النجاح الحاسم من وجهة نظر عملية هو التدرُّجيَّة. بحيث تغدو خدمات الإنترنت أكثر فعالية فيما يخص الكلفة. وتقدم عائدات جذابة لاستثمار أنظمة التوزيع الواسعة. ومن منظور الاحتفاظ بالزبائن، تُعَدُّ المحافظة علىٰ سرية الزبون مسألة حاسمة للمؤسَّسة. ووفقاً لذلك، نقترح:

- اقتراح 4. التركيز علىٰ الخبرة الكلية لكل زبون (قبل شراء المنتَج واستخدامه، وأثناء ذلك وبعده) والتفكير في التصنيع بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن وتلك الجوانب من الخبرة الكلية التي تُعَدُّ حاسمة فيما يتعلّق باختيارهم.

يُعَدُّ صنف ليكسوس Lexus مثالاً علىٰ تحقيق الحد الأعظم من حميمية الزبائن. إذ يحاول تجار ليكسوس التوثّق من أن يكون كلُّ زبون راضياً تماماً بنوعية الخدمة المقدمة إليه، وهي قيمة نفسية.

مع افتراض أهمية حميمية الزبائن في إيجاد ميزة تنافسيَّة تتمتع بالديمومة، فإن هناك انتقالاً مبدئياً في تسويق منتجات جديدة: الانتقال من إِدارة المنتجات إِلىٰ إِدارة الزبائن أَو علاقات الزبائن. والفكرة الرئيسة هي أنَّه إذا ما عاملت المؤسَّسة زبائنها بوصفهم موجودات لديها ونجحت في الاحتفاظ بهم، فإنَّها تستطيع أن تقدّم لهؤلاء الزبائن مزيداً من المنتجات الجديدة بمرور الزمن. وبفضل إقامة علاقة طويلة الأمد، تخفض الشركة الخطورة وعدم اليقين المقترنين بالمنتَج الجديد في أذهان الزبائن المستهدفين.

ريادة المنتَج

تعني ريادة المنتَج إيجاد حد تنافسي عن طريق طرح عروض جديدة في السُّوق. ولهذا ينبغي للشركات أن تركز علىٰ ابتكارات جديدة مستمرة وعلىٰ امتلاك عملية تطور سريع للمنتجات. تستطيع شركات عديدة طرح منتجات جديدة أسرع من غيرها بفضل اتباع عمليَّة تطوير متكامل للمنتجات كما هو مبين في الشكل 6 ـ 6.

يُبيِّن الشكل 6 ـ 6 مقاربة فريق العمل المتقاطع لتطوير منتج جديد. بفضل العمل كفريق يمكن تقليص دورة الزمن بصورة كبيرة[15]. فضلاً على إمكانية بحث عوامل النجاح مثل الجدوى التقنية، وقابلية التطبيق الاقتصادي، وتوفر المكوِّنات، ومقدرة التصنيع بحثاً مشتركاً. إن المقتبس التالي المأخوذ عن فرانك شرونتز Frank Shrontz رئيس مجلس الإِدارة السابق، وعضو الهيئة التنفيذيَّة لشركة بوينغ Boeing، المتعلق بطائرات Boeing 777 يشرح جيداً محاسن عمليَّة تطوير المنتج المتكاملة:

«إنه يوم مثير لنا جميعاً. إنه لأمر عظيم أن نرى نتاج العمل الجماعي مع زبائننا وموردينا ناجحاً جداً هكذا».

ومن الأمثلة الأُخرى صنف أحذية Reebok's Pump وصنف نيون Chrysler's Neon اللذين كانا نتاج جهد فريق رائع. وبصورة عامة، تستطيع الشركات، عن طريق الابتكارات المستمرة، المحافظة علىٰ تقديم منتجات أكثر تقدماً، ومن ثَم، تعزيز القيمة الوظيفية والتقنية لعروضها. ونتيجة لذلك، فلنتأمّل الاقتراح التالي:

اقتراح 5. تتطلب ريادة المنتَج/ السُّوق ذهناً مبدعاً وتركيزاً واضحاً علىٰ الابتكارات المستمرة مع الأخذ بالحسبان اقتصاديات وفورات الحجم، والمجال، والمهارات.

ويمكن أن تدرس الشركات، أيضاً، تحديد مصادر استراتيجية خارجية وإقامة تحالفات أَو شراكات، بوصفها طرائق أُخرى تؤدي إِلىٰ تحقيق ريادة السُّوق. ويمكنها كذلك، تعزيز خط منتجاتها الحالي وإيجاد تعاون يجعل المنتج الجديد منافساً وجذّاباً علىٰ صعيد عالمي.

خطة طرح المنتجات

هناك قراران جوهريان تتخذهما الشركات في هذا الطور من عمليَّة تنمية المنتجات: اختيار المنتجات أَو الأَسواق، والإعلان عن المنتجات ونشرها.

اختبار المنتجات أَو الأَسواق

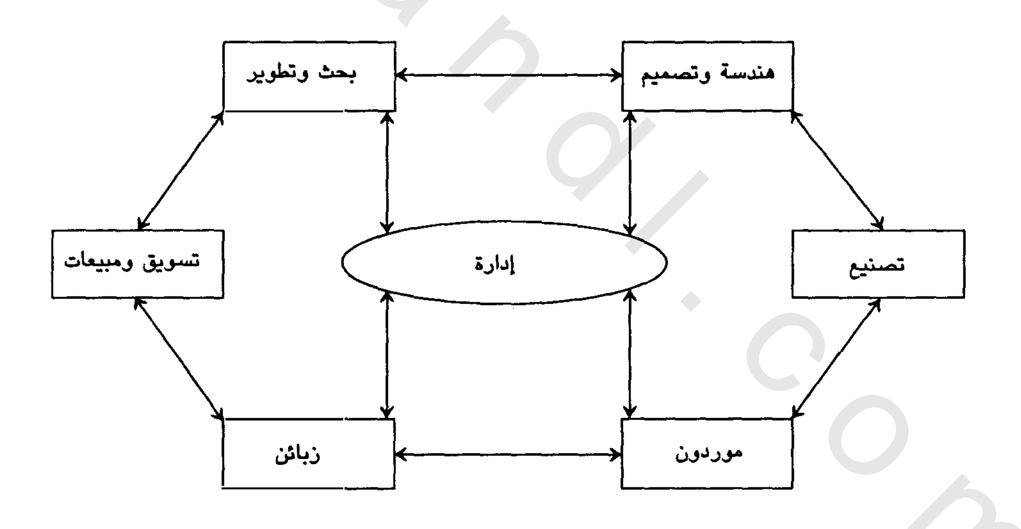
قبل نشر المنتج في السُّوق، من الضرورة الحاسمة اختباره عند مستوى ما. من الممارسات التي ما زالت شائعة بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، تسويق الاختبار، أي طرح منتج مع خطة تسويق كاملة في مدينتين أَو منطقتين حضريتين. وهذا يمكّن الشركات من تقدير استجابة المستهلكين إِلىٰ المنتج

الجديد إضافة إلىٰ تقدير الاستجابة التجارية. وتكمن خطورة تسويق الاختبار في الكشف المبكر عن المنتج للمنافسين.

المقاربة البديلة هي إجراء تسويق سابق للاختبار (علىٰ هيئة محاكاة تسويق الاختبار)، وهي تعد أكثر كلفة نسبياً، وأقل استهلاكاً للوقت، ويمكن المحافظة علىٰ سرية المنتج. ومع أن هذه المقاربة دقيقة نوعاً ما، فإن التسويق ما قبل الاختبار لا يعطي تقديرات للاستجابة التجارية. لقد اقترح الباحثون أنماطاً مختلفة من التسويق ما قبل الاختبار مثل Assesson، وBases، وNews[16].

الشكل 6 ــ 6

عملية تطوير المنتجات المتكاملة تماماً



الإِعلان عن المنتجات وخطة النشر

يُعَدُّ زمن الإِعلان عن أن منتجاً ما سوف يطرح قريباً في السُّوق قراراً استراتيجياً هامًّا. إذ يمكن أن يكوّن توقيت قرار الإِعلان عائقاً للدخول التنافسي في سوق المنتج ذاته[17].

والقرار التالي هو توقيت طرح المنتج فعلاً في السُّوق. لقد قامت دراسات عديدة بتحليل استراتيجيات ريادة السُّوق، والوصول المتأخِّر للمنتجات[18]. فمع كون المنتج جيداً، فإن قراراً متأخِّراً بطرحه في السُّوق ربما يؤثِّر بصورة خطيرة في أداء المنتج الجديد في السُّوق. وإضافة إلىٰ قرار التوقيت، فإن الجغرافيا، أيضاً، تُعد قراراً بديلاً هامًّا (أي، أين يطرح المنتج ـ إقليمياً أم عالمياً).

قياس الأداء

تتألَّف المرحلة الأخيرة من قياس أداء المنتَج الجديد. إن المقاييس المستخدمة عموماً هي تتبع المبيعات أو أسهم السُّوق علىٰ مَرِّ الزمن، مع حساب عائد الاستثمار، أَو التركيز علىٰ الخط السفلي (أي، الأرباح). يُؤدي إجراء مقارنة النتائج الفعلية مع معايير مُعَدَّة سلفاً إِلىٰ اتخاذ خطوات ضرورية تتعلَّق بمتابعة خطة التسويق الحالية، أَو إعادة تنقيحها، أَو اتخاذ قرار بالانسحاب من السُّوق.

لا يُعزى الانحراف عن الأداء المتوقع، أحياناً، إِلىٰ عناصر خطة التسويق المقترنة بالمنتج، بل إِلىٰ تغير ظروف السوق وأحواله. فتوجد حالياً، تحولات كبرى في الأَسواق بسبب تطور أنشطة الإنترنت والتجارة الإلكترونية. ندرس الآن تضمينات هذه التغيّرات.

تغير بنية التسويق مع التجارة الإلكترونية/ الإنترنت

يؤدي التطور الحديث للإنترنت إِلىٰ تغيير الطرائق التي تسوق الشركات بموجبها منتجاتها وخدماتها. بعض تضمينات الفروق المشار إليها في الجدول 6 ـ 2 تدل علىٰ أننا ننتقل:

1 ـ من قطاعات السُّوق إِلىٰ قطاعات من حجم واحد.

2 ـ من الأقنية «العادية» إِلىٰ الأقنية «السريعة».

3 - من حملات الاتصالات التسويقية التقليدية إِلىٰ تسويق قائم علىٰ أخذ الإذن بذلك[19].

الجدول 6 ـ 2
تغير بنية التسويق

A. عصر التصنيع ماضي	B. عصر المعلومات (حالياً ومستقبلاً)
1 ـ حاجات الزبائن تُدفع	1 ـ حاجات الزيادة تُدفع
2 ـ طريق واحدة	2 ـ نشيط بصورة متفاعلة
3 ـ وصول محدود	3 ـ وصول غير محدود
4 ـ تأخُر زمني	4 ـ توفير زمني
5 ـ عوائق معلومات	5 ـ وفرة معلومات
6 ـ حزم منتجات ثابتة/ مقيدة	6 ـ مرن ـ ابتكر حزمتك الخاصة بك

تقودنا هذه التغيرات إِلىٰ إعادة التفكير في إِدارة المنتجات الجديدة في عصر المعلومات. وكما رأينا آنفاً، يفكر الزبائن المدفوعون بالقيمة بدلالة تجربتهم الكلية مع نشاط ما (مثل، شراء سيّارة، والسفر جوًّا). ربما تنتشر الأنشطة المترابطة منطقياً في حيِّز معرفة الزبون عبر أَسواق متنوعة وغير مترابطة في موقع السُّوق المادية. يولّد عدم الترابط هذا ضعفاً في كفاءات السُّوق[20]. يؤدي هذا الضعف إِلىٰ ازدياد كلفة البحث الاستهلاكي وكلفة التفكير الاستهلاكية. ولهذا، من المهم أن توجد الشركات كفاءات للسوق عن طريق إعادة تنظيم الموردين في ساحة السُّوق مع الحيِّز المعرفي للزبائن. نقترح فيما يلي خيارين:

1 - يشرع الموردون بتقديم خبرة التبضّع من محطة واحدة إِلىٰ زبائنهم عن طريق توسيع نطاق عرض للمنتجات.

2 - يدخل لاعبون جُدد، يسمون وسطاء، إِلىٰ السُّوق التي تقوم بدور نقطة اتصال وحيدة بين الزبائن والموردين، وتزويدهم بخبرة التبضّع من محطة واحدة. إنَّهم يعيدون تنظيم السُّوق مع الحيز المعرفي[21].

ولهذا، ربما نرى مزيداً من المنتجات تعرض في سوق العمل ـ إلىٰ ـ العمل أَو في سوق العمل ـ إلىٰ ـ الزبائن. وربما يكون التحدي الكبير للمؤسَّسات هو تنسيق عروضها الموجودة في الإنترنت وغير الموجودة فيه، وتحقيق تكامل فيما بينها بحيث يحصل الزبائن علىٰ تجربة سارة بصورة عامة بقطع النظر عن الأقنية التي استخدموها لشراء المنتج.

استنتاجات

تعد تنمية المنتج وتسويقه مجازفة ولكنها تستحق المخاطرة. يمكن تخفيف خطورة الفشل باتباع العمليَّة الرسمية التي بحثناها في هذا الفصل. إذ يمكن معاملة كل طور من أطوار العمليَّة كبوابة تدقيق لاتخاذ قرار بالاستمرار في المنتج أَو عدم الاستمرار. يحاول هذا الفصل تقديم إطار محدّد في كل مرحلة يساعد المؤسَّسات على اتخاذ مثل هذه القرارات.

وفيما يلي خلاصة للمفهومات الجوهرية لإيجاد فروق تتمتَّع بالديمومة:

- فهم حاجات الزبائن وماهية قيمة الزبائن.
- التركيز علىٰ مجمل تجربة الزبائن مع المنتج وجعلها سارَّة وممتعة.
- تبسيط عملية الشراء للزبائن بفضل تخفيض كلفتهم وجهودهم.
- إيجاد كلفة لتحول الزبون عن المنتج.
- إقامة عوائق أمام دخول أَصناف منافسة.

السُّوق التي تجعل إدارة المنتجات الجديدة أكثر تحدياً ومتعة تتطور بسرعة. إن ظهور العمل الإلكتروني زاد تعقيد عمليَّة تصميم أنماط العمل للمنتجات الجديدة. تحتاج المؤسَّسات إلىٰ تطوير استراتيجيات تتكيَّف مع البيئة المتغيرة وتتلاءم مع بنية التسويق الجديدة.

ملحق آ: منتج عالي التقنية ذي خارجانية شبكة غير مباشرة

غالباً ما تعتمد المنفعة التي يستخلصها المستهلكون من بعض المنتجات ذات التقنية العالية (مثل High Definition Television, HDTV) على توفر المنتجات والخدمات المكملة (مثل، توفر البرمجة). إذ كلما كان توفر البرمجة أكبر (البرامج الحاسوبيَّة) كان جهاز HDTV (جهاز التلفزيون) أكثر جاذبية للمستهلكين. تسمى هذه النتيجة «خارجانية شبكة غير مباشرة» لأن الطلب على منتج الأداة المادية يتأثَّر بصورة غير مباشرة بالعرض المتزايد من المنتجات التكميلية[22]. تسفر خارجانية الشبكة غير المباشرة عن مشكلة تنسيقيَّة تُعرف عموماً بمشكلة [Chicken-and-egg الصوص ـ و ـ البيضة] عندما تُورَّد الأدوات المادية والبرامج من قِبل شركات مختلفة.

تنشأ مشكلة «الصوص ـ و ـ البيضة» في سوق التلفاز عالي التحديد HDTV لأن شركات المواد المادية تريد من الشبكات أن تقدِّم اختيارات واسعة من البرامج عالية التحديد HD programs، في حين تطلب الشبكات بدورها الانتظار حتى تحقِّق أجهزة HDTV اختراقاً هاماً للسوق. ومن ثَم، لا صانعو أجهزة HDTV، ولا الشبكات تريد التحرّك أولاً للاستثمار في إيجاد الأَسواق. وكذلك توجد مشكلة «الصوص ـ و ـ البيضة» في بعض الأَسواق المعاصِرة وهي سوق العربات الكهربائية (مبيعات مقابل توفر المحطات المتغيرة) وسوق البطاقات الذكية (اعتماد مقابل قبول البطاقات في مخازن التجزئة). يقدِّم غوبتا Gupta، وجين Jain، وسوهني Sawhney[23] نموذجاً عملياتياً ومفهوماتياً لتطور الأَسواق ذات التواقف(*) الاستراتيجي.

لقد طبَّقوا النموذج على صناعة أجهزة التلفاز الرقمية الأمريكية. أوحت

(*) تواقف الأَسواق: اعتماد بعضها على بعض، يتوقف عمل بعضها على عمل الأَسواق الأُخرى. (المترجم).

نتائجهم أن أعمال الشبكات تؤدي دوراً هاماً في قبول HDTV، وهكذا فإن التنبؤات المبنية على النماذج الانتشارية[24] التي تتجاهل تأثير خارجانيات الشبكات غير المباشرة ربما تكون منحرفة بصورة خطيرة.

ملاحظات

1. C. Merle Crawford, *New Products Management* (Boston, MA: Irwin, 1994).
2. Deloitte and Touche, "Vision in Manufacturing Study," Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School (March 6, 1998).
3. A.C. Nielsen, "New Product Introduction–Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary," AC Nielsen BASES and Ernst & Young Global Client Consulting (June 24, 1999).
4. Discussed in Robert J. Dolan, "Matching the Process of Product Development to Its Context," Harvard Business School case (1991), pp. 592–609.
5. Philip Kotler, *Marketing Management, The Millennium Edition* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1999).
6. G.S. Day, A.D. Shocker, and R.K. Srivastava, "Consumer Oriented Approaches to Identifying Product Markets," *Journal of Marketing*, vol. 43, no. 4 (1979), pp. 8–19.
7. Some high-tech consumer durables have strategic interdependence with other products.
8. Justin Martin, "Ignore Your Customer," *Fortune* (May 1, 1995), pp. 121–125.
9. Vijay Mahajan and Jerry Wind, "Rx for Marketing Research," *Marketing Research* (fall 1999), pp. 7–13.
10. James Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep Chintaguta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1, no. 1 (1993), pp. 3–29.
11. Paul E. Green and V. Srinivasan, "Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice," *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4 (1990), pp. 3–19.
12. Michael Treacy and Fred Wiersema, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines," *Harvard Business Review*, vol. 71 (1993), pp. 84–93.
13. In reality, it is possible to excel in more than one value discipline. An organization should start with focusing on one of the disciplines. After having excelled in it, it can move to the next one over time.
14. Mass customization is an effective compromise between achieving customer intimacy and operational excellence. Joseph B. Pine II, "Mass Customization" (Boston: Harvard Business School Press, 1993).
15. Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality* (New York: The Free Press, 1992).

16. A detailed discussion of test and pretest marketing models is available in Glen L. Urban and John R. Hauser, *Design and Marketing of New Product* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993) and Crawford in note 1. For testing industrial products see Dolan in note 4.

17. The work by Robertson, Eliashberg, and Rymon (1995) is a useful study in this regard.

18. Glen L. Urban, Theresa Carter, Steve Gaskin, and Zofia Mucha, "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications," *Management Science,* vol. 32 (June 1986), pp. 645–59; Gurumorthy Kalyanaram, William T. Robinson, and Glen L. Urban, "Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research," *Marketing Science*, vol. 14, no. 13 (1995), pp. 212–223.

19. Mohanbir Sawhney and Philip Kotler, "Marketing in the Age of Information Democracy," chapter in this volume.

20. Mohanbir Sawhney, "Making New Markets," *Business 2.0* (May 1999), pp. 5–6.

21. Ibid.

22. Jeffrey Church and Neil Gandal, "Network Effect, Software Provision and Standardization," *Journal of Industrial Economics,* vol. 40, no. 1 (1992), pp. 85–103

23. Sachin Gupta, Dipak C. Jain, and Mohan Sawhney, "Modeling the Evolution of Market with Indirect Network Externalities: An Application to Digital Television," *Marketing Science,* vol. 18, no. 3 (1999), pp. 396–416.

24. Barry Bayus, "High-Definition Television: Assessing Demand for a Next Generation Consumer Durable," *Management Science* (November 1987), pp. 1319–1333; and Dipak C. Jain, Frank M. Bass, and Trichy Krishnan, "Modeling the Marketing Mix Influence on Single Product Diffusion," in *Growth, Diffusion, and Market Penetration Models,* eds. Vijay Mahajan, Eitan Muller, and Yoram Wind (Norwell, MA: Kluwer, 2000), pp. 116–121.

القسم الثاني

استخبـــارات

الحصول على معلومات عن الزبون وموضع السُّوق

الفصل السابع

فهم المستهلكين

بوبي جي. كالدر
Bobby J. Calder

نذكّر في هدف فهم المستهلكين دائماً بنكتة محبَّبَة، تتعلَّق بساقٍ في حانة مشروبات؛ إذ دخل ذات يوم كلبٌ إِلىٰ الحانة، وقفز إِلىٰ كرسي البار وجلس:

الكلب: أريد جرعة من البيرة

الساقي: (يسكب البيرة في كأس): سيكلفك ذلك أربعة دولارات.

الساقي: (يستوقف عن السكب): إيه، لا بد أن أسأل. . . ليس لدينا كلاب ناطقة عديدة هنا؟

الكلب: بهذه الأسعار، لست مستغرباً.

تصدمنا هذه النكتة، كما يفعل المزاح، بحقيقة من الصعب قبولها في الحالات العادية. والحقيقة هنا كم يمكن أن تختلف وجهة نظر عن وجهة نظر أُخرى. وكيف يمكن أن تجعَلنا وجهة نظرنا مغفلين لدى وجهة نظر الآخر.

يُعَدُّ المستهلكون أَو الزبائن عند العديد من الشركات غرباء كالكلاب الناطقة. إذ يُعَدُّ سعر المنتج هو أهم شيء عند الكثير من المستهلكين. لكل من

البائع والمشتري وجهة نظر مختلفة أساساً. ربما يكون الاختلاف كبيراً أو قليلاً ولكن لا بدّ من وجود فجوة بينهما دائماً.

ومع ذلك يتطلب التسويق الناجح جَسْراً لهذه الفجوة. ويمكن القول إن التسويق الناجح ليس إلاّ جَسْرُ هذه الفجوة. ولكي تُسَوِّقَ الشركةُ بنجاح، عليها أن تتجاوز وجهة نظرها الداخلية لتفهم ما يعنيه المنتَج، وما يمكن أن يعنيه لدى المستهلكين الذين لهم وجهة نظرهم الخاصة بهم. فقط، المنتَج الذي يعني شيئاً من وجهة نظرهم هو الذي سيبدو ذا صلة بالمستهلكين، ومختلفاً عن سواه من المنتجات، وسوف يبدو معقول السعر. وهكذا فإن هدف فهم المستهلكين أمر جوهري. إذ ليس فهم المستهلكين مجرد استخدام «بحث تسويقي» كمصدر للمعلومات، وليس هو مجرد أداء نشاط من أنشطة العاملين. بل هو عامل مصدر حيوي، لا بل ربما هو عامل المصدر الحيوي للتسويق.

حتى عندما تُمتَدَحُ أهمية فهم المستهلكين، فإنَّه غالباً ما يعالج بحكمة(*) تقليديَّة تحتاج إلىٰ تقليب الرأي. إنني، في هذا الفصل، أعيد فحص هذه الحكمة التقليديَّة. وبعض وجهات النظر المألوفة التي تصاحبها. هدفي هو تقديم اقتراحات لتحسين الطريقة التي تُقارِبُ بها الشركات فهم المستهلكين.

الحكمة التقليديَّة ـ للبحث التسويقي MR-CW

لنفترض أننا أردنا تسويق أداة طبخ جديدة. صُمِّمت هذه الأداة لتحل محل فُرنٍ عادي. ومن خصائصها أنها تطبخ اللحم بسرعة ضعف سرعة الفرن. فكيف نصل إلىٰ فهم المستهلكين؟ ربما تكون المقاربة التالية نموذجية.

خير لنا أن نبدأ بفحص المعطيات المتوفرة عن سلوك المستهلكين

(*) المقصود بالحكمة هنا «المعرفة». (المترجم).

والمأخوذة من عمليات مسح هيئة نقابية أَو ما شابهها. علينا أن ندرس عدد المرات التي يستخدم المستهلكون فيها أفرانهم. (عدد المرات منخفض). أَو كم يقضون من الوقت في إعداد العشاء. (زمن إعداد العشاء أقل). أَو كيف تجري مبيعات أدوات الطبخ الخصوصية الأُخرى. (المبيعات مرتفعة).

وربما نرغب أيضاً في الحصول علىٰ معلومات بحثية أولية خاصة بمنتجنا. أولاً، ربما نكوّن سلسلة من المجموعات البؤرية لاستكشاف ردود الفعل علىٰ الطبخ بأداة الطبخ الجديدة. إن سماع المستهلكين يتحدَّثون عن إعداد وجبة الطعام يعطينا شعوراً نحو ما نوجه من أسئلة ونحو اللغة التي يستخدمها المستهلكون. ولكن من المهم عدم اتخاذ قرارات بناء علىٰ هذه المعلومات. المجموعات البؤرية مجموعاتٌ نوعية. وردود الفعل ليست دقيقة، والتقارير لا تتناول سوى الأمور العامة التي يتحدَّث فيها الناس، مع قليل من المقتبسات الخصوصية. فضلاً على أن حجم العينة التي تجري عليها الدراسة وهو (40) شخصاً فقط صغير جداً. إضافة إِلىٰ أن الجميع يعرفون أن شخصاً أَو شخصين يهيمون علىٰ مناقشة المجموعة البؤرية، أما الآخرون فيجارون فيما يقال. وهكذا فإن المجموعات البؤرية ربما تكون مفيدة «توجيهيًا» ولكننا لا نريد الاعتماد عليها.

من ناحية مثالية، نود أن نجري مسحاً استهلاكياً للحصول علىٰ فهم نوعي فاعل للمستهلكين. وينبغي أن تكون الأسئلة نوعية، وحجم العينة كبيراً بما يعطي نتائج يمكن تعميمها. وبإجراء مسح لمئات من المستهلكين نكون مطمئنين إِلىٰ الصلاحية الإحصائية.

ربما يأخذ بحثنا المسحي النوعي شكل توجيه أسئلة إِلىٰ المستهلكين يطلب فيها منهم أن يضعوا درجات لأهمية الصفات المختلفة لأداتنا علىٰ سلم يتدرج من 1 ـ 10 مع كون 10 مهمًا جداً. وربما تكون النتائج الأساسية علىٰ النحو التالي:

سرعة الطبخ	8,2
جودة الطعام	7,1
سهولة التنظيف	6,5
الحيّز المُستَغَل	4,8

يمكننا حتى إجراء تحليلات لاستكشاف علاقة مثل هذه الصفات بأسئلة عن أمور مثل حساسية السعر. ربما نكتشف أن حساسية السعر تنخفض مع ارتفاع أهمية سرعة الطبخ. علىٰ أية حال، يجب أن تزود نتائج المسح عملية الفهم بما يساعد علىٰ اتخاذ القرارات. فأداة الطبخ التي نسوقها ربما تطبخ «الطبّاخ السريع» ويسوَّقُ علىٰ هذا الأساس.

إن التفكير الذي يبرز أهمية سيناريو مثل هذه الحالة هو ما أسمّيه «الحكمة التقليدية ـ للبحث التسويقي» MR-CW. دمغتها هي أن المعطيات أولية، والمعطيات النوعية مفضلة، والقدرة علىٰ التعميم من المعطيات تنشأ من العينات الكبيرة. وقاعدتها: ما حجم العينة؟

إشكالية MR-CW

ليس هناك خطأ بحد ذاته مع تفكير MR-CW فيما يتعلّق بفهم المستهلكين. المسألة الكمية هامة وقوية؛ إذ المطلوب مزيد من المعطيات وعينات أكبر. والمشكلة هي أن هناك ما يراد فهمه عن المستهلكين أكثر مما حصلت عليه ذهنية ال MR-CW.

تقع الحكمة التقليدية في فخ الافتراض، ببساطة، بأن الفهم يزداد بازدياد كمية المعطيات المتوفرة. كلما زادت المعطيات، وخصوصاً المعطيات التي يحصل عليها من عدد أكبر من الناس، زادت فاعلية نتائج البحث ومصداقيتها، وتحسّن الفهم. إن مقاربة MR-CW تركز علىٰ تحقيق الفهم بواسطة المعطيات. وبصرف النظر عن مدى انخراط المديرين العاملين بموجب MR-CW في

البحث، وعن ثقافتهم المتقدمة فإن أكثر ما يهتمون به هو «ما حجم العينة؟» تميل نتائج البحث المستندة إلىٰ هذا الهدف إلىٰ أن تُقبل علىٰ أنها مساوية للفهم.

هٰذا التركيز علىٰ المعطيات عموماً وعلىٰ حجم العينة خصوصاً قد وضع، لسوء الحظ، في غير محلّه. إذ إن الفهم ليس مجرد معطيات. بل إنَّه أولاً وقبل كل شيء مسألة توضيح وشرح. فلفهم أي شيء لا بد من شرح كيفية حدوثه. وجزء من هذا هو التنبؤ بما سوف يحدث. بيد أن الشرح أكثر من التنبؤ. الشرح يتعلّق ببيان السبب الذي سيجعل أمراً ما يحدث، وبكيف سيكون. إن ما نبحث عنه، في حالة أداتنا الجديدة للطبخ، هو شرح سبب استخدام المستهلكين لها وكيفية استخدامهم.

ولدى البحث عن الشروح، لا نجد أهم ما يُراد تحقيقه، ألا وهو الشرح، في المعطيات أبداً. إذ إن الشرح منفصل دائماً عن المعطيات. لنستطرد ونلقي نظرة وثيقة علىٰ هذه النقطة. فلنتأمّل الحكاية الرمزية التالية (المقتبسة عن بيرتراند رسل Bertrand Russell. لنفترض أننا نقوم بعمل هو تقديم خدمات طعام. نجري مسحاً لمجموعة سكانية معينة. فنجد أن 85٪ من المستهلكين في هذه المجموعة قد تناولوا أربع وجبات من الفراريج علىٰ الأقل في الأسبوع الذي جرى فيه المسح. تبدو عينتنا من 400 مستهلك عينة كبيرة ولكنها لا تمثّل الواقعَ إحصائياً. نجري مسحاً آخر ونحصل علىٰ النتائج ذاتها لعينة مؤلَّفة من 2000 شخص. ونستخلص أن فهمنا يعد دقيقاً من الناحية الكمية، وصحيحاً فعّالاً من الناحية الإحصائية. هؤلاء المستهلكون أكلة فراريج.

ربما تبدو حالة فهم المستهلكين هذه بسيطة ومباشرة بقدر ما نأمل أن تكون. وربما تبدو، بالتأكيد، علىٰ هذا النحو من منظور MR-CW. وهنا تكمن المشكلة: أين الشرح؟ يمكننا التنبؤ بأن هؤلاء المستهلكين سوف يستمرون في أكل الفراريج (ولذلك سوف تحتل الفراريج الجزء الأكبر من قائمة طعامنا).

ولكن هذا يعد تنبؤاً وليس شرحاً. يمكن القول إن هذا الشرح إن هو إلاّ مجرد استنتاج استقرائي: إذا كان الذين يأكلون الفراريج الآن كثر، فربما يكونون كثراً في المستقبل، كذلك. ولكن كيف نعرف أننا نستطيع الاستنتاج بهذه الطريقة؟ هل نستطيع قول ذلك لأن مثل هذا الاستنتاج غالباً ما يكون مجدياً؟ وهذا يرقى إلىٰ أن استخدام الاستنتاج بصورة عامة يسوّغُ استخدامه بورة خاصة، أي يُسوغ نفسه، وهكذا يكون المنطق غير سليم، والفضل يعود إلىٰ بيرتراند رسل Bertrand Russell.

إن الإحصاء القائم علىٰ العينات يساعد على تعميم معطيات المسح علىٰ قدر أكبر من السكان الذين يمكن مسحهم ولكن ذلك لم يحصل. لا يساعد الإحصاء في مشكلة المعطيات الاستنتاجية الكبرى علىٰ التنبؤ بالمستقبل. إذ ربما يشير المسح إلىٰ أن الناس يأكلون (ولنقل إنهم يأكلون الآن) الفراريج، ولكن استنتاج هذا السلوك وإسقاطه علىٰ المستقبل لأن مثل هذا الاستنتاج يكون مجدياً أحياناً بعد مسألة إيمان واعتقاد، وليست مسألة منطق.

علىٰ أية حال، تعد الأمور أكثر تعقيداً مما هي. والواقع أنه ينبغي لك أن تحصل علىٰ تفسير قبل أن تستنتج من المعطيات. ومن التفسيرات، تفسير بسيط يعلّل تناول مستهلكينا لكثير من الفراريج هو أنهم يحبون طعم الفراريج. وهذا التعليل ربما يؤدي إلىٰ التنبؤ بأنَّهم سوف يتناولون الفراريج في المستقبل. نلاحظ أن هذا تفسير يولّد التنبؤ. مستهلكونا سوف يأكلون فراريج في المستقبل لأنهم يحبون طعمها، وسوف يتناولون المزيد منها. وهذا التنبؤ ليس مجرد استنتاج من المعطيات.

يمكننا أن ننظر إلىٰ هذه المسألة بطريقة أُخرى. فلندرس إمكان وجود تفسيرات أُخرى. ربما يكون مستهلكونا هؤلاء مهتمين بأوزانهم، ومن ثَم فهم يأكلون الفراريج كنظام غذائي. أَو ربما يأكلون الفراريج لتوفير المال. وباتباع تفسير يتفق مع أي من هذين التعليلين يستطيع المرء التنبؤ بأنَّه بعد أن يحقق

المستهلكون هدفهم أَو بعد أن يتعبوا من النظام الغذائي، سيتوقفون عن تناول الفراريج. إن المعطيات التي حصلنا عليها وهي أن الناس يأكلون كثيراً من الفراريج ربما تقودنا إِلىٰ أحد تنبؤين: إما أن يستمروا بأكل الفراريج، وإما أن يتوقفوا. فالمعطيات تلائم أياً من هذين التنبؤين المتناقضين. وهكذا فإن التنبؤ يعتمد فقط علىٰ التعاليل وليس علىٰ المعطيات. ليس التعليل معطيات، ومن ثم ليس التنبؤ استنتاجاً من المعطيات.

التفسيرات أولية، ومستقلة عن المعطيات. والنقطة التي لا بد من تذكرها دائماً هي أنَّه ينبغي ألا نأخذ معطيات البحث، وتدقيق حجم العينة أساساً للاستنتاج من المعطيات. إذ إن حجم العينة والإحصاء القائم علىٰ العينة لا علاقة له بأكل الناس الفراريج في المستقبل.

وإذا كان التعليل أولياً، فإن ذلك يستتبع ألا تكون المعطيات مفيدة بدون تعليل. إذ عليك أن تأتي إِلىٰ المعطيات وفي ذهنك تعليل ما. إن المعطيات لا تدلك علىٰ ما تفكر به. فعليك أن تفكِّر في المعطيات سلفاً.

إذن، من أين تنشأ التفسيرات؟ فهي لا يمكن أن تنشأ من المعطيات، من ناحية منطقية، لأنه لا يُبدأ بها من المعطيات. ولكن إن لم تكن تنشأ من المعطيات، فمن أين تنشأ؟ التعليلات تنشأ من الإبداعية. فالتعليل هو عمل إبداعي لتصوير ما يجري مع المستهلكين. ربما تكون مثل هذه الإبداعية مستوحاة من المعطيات بفضل النظر في أنماط المعطيات حتى يكوّن المرء فكرة عما يجري. أَو ربما تنجم عن دوافع إبداعية أُخرى بما في ذلك الخبرة والحدس.

الأمر الحاسم هو الحصول علىٰ تعليل، أن يكون هناك تفسير في الذهن، من أجل البدء بالشرح. وما أن يحدث الشرح فإنه يغدو أولياً، بصرف النظر عن منشئه. لا بد من التفكير في التفسير أولاً ثم في المعطيات. والمشكلة مع

MR-CW هي أنَّها تفكِّر فقط في المعطيات مع افتراض أن التعليل موجود بوجهٍ ما في المعطيات.

علاقة التعليل بالمعطيات

إن كان لديك تعليل في ذهنك فإن المعطيات يمكن أن تؤدي دوراً هامًّا في عملية فهم المستهلكين. إن دور المعطيات هو جعلك أكثر ثقة بالتفسير الذي لديك أَو جعلك تتخلَّى عنه وتبحث عن تعليل أفضل. فالمعطيات أفضل وسيلة لنقد التعليل.

لنعد إِلىٰ حالة أَداة الطبخ الجديدة (مبسَّطة ولكنها واقعية جداً). باستبعاد ذهنية MR-CW، نتحقق من أن عينة الألفي مستهلك عينة مؤثرة، ولكننا نحتاج إِلىٰ مقاربة فهم المستهلكين بصورة أوسع. إذ نحتاج أولاً إِلىٰ التركيز علىٰ التفسير. فإن كان لدينا معطيات، فإنها يمكن أن توحي بالتفسير، ولكن لا بد لنا من البدء بالتعليل علىٰ أية حال. في هذه الحالة ربما يخطر لنا تفسير هو أن ما يجري هو أن الناس يقيّمون ببساطة السرعة أكثر من الجودة. فالناس مندفعون ومتعجلون في إعداد الوجبات، لذلك فهم يرغبون في التضحية بالجودة للحصول علىٰ مائدة جاهزة بأسرع ما يمكن.

يمكننا الآن استخدام المعطيات لنقد تفسيرنا. فالمبتدئون، يطرحون السؤال التالي: «هل المعطيات التي بحوزتنا تلائم التفسير أم لا؟» ويظهر لهم أنها تلائمه. وتصنَّف سرعة الطبخ في مرتبة أهم من جودة الطعام. وهذا الاكتشاف يجعلنا نشعر بارتياح للتعليل.

علىٰ أية حال، ينبغي ألا يجعلنا المسح، رغم كون العينة مؤلَّفة من 2000 شخص، أكثر ثقة بالنتائج. والسبب هو أن المسح أيضاً منسجم مع تفسيرات عديدة أُخرى ربما تتضمَّن معدلات أعلى لمصلحة سرعة الطبخ. إذ ربما يفكر المستهلكون، علىٰ سبيل المثال، بأن السرعة أمر يمكن للشركات تحقيقه

بسهولة بفضل التكنولوجيا، في حين أن الجودة أكثر صعوبة. لذلك يدور التعليل حول توقعات المستهلكين بشأن ما هو ممكن تقنياً، ومن ثَم لا بد أن يكون هامًا لديهم من ناحية واقعية.

يمكن ملاحظة أن اختياراً أقوى للتفسير الأول هو في مكانه. فهل نستطيع الحصول على معطيات تتحدَّى تعليل «الإرضاء/ التضحية» المتعلِّق بتعليل «التوقعات التقنية»؟ هناك اختبار بسيط يمكن أن يكون على النحو التالي: قل للمستهلكين أن يفترضوا عدم وجود حدود تقنية للسرعة أَو الجودة ثم اطلب منهم أن يرتبوا الأهمية بناء على هذا الافتراض. فإن حصلنا على الترتيب ذاته، فذلك يعني دعماً لتفسير «الإرضاء/ التضحية». الناس يسعون إلى السرعة أكثر مما يبحثون عن الجودة. ولكن إذا كان ترتيب أهمية الجودة أعلى من ترتيب أهمية السرعة فإن ذلك سيكون دحضاً لتفسير «الإرضاء/ التضحية» ودعماً لتفسير «التوقعات التكنولوجية».

هناك مبدآن يعملان هنا، أحدهما هو أن القسوة التي تختبر بها المعطياتُ التعليل تعد هامة. أما كمية المعطيات بما في ذلك حجم العينة، فلا صلة لها بالأمر، ولكن المهم هو الدرجة الكلية التي تكون عليها لمواجهة تحدي التعليل (قسوة الاختبار). إن صمود التعليل في وجه تحدي المعطيات هو الذي يزيد من ثقتنا بالتعليل.

أما المبدأ الثاني، بل المبدأ الأهم لطريقتي في التفكير، فهو أننا نتعلم أكثر عندما تجعلنا المعطيات نرفض التعليل. والمنطق الذي يستند إليه هذا المبدأ هو: إذا كانت المعطيات متفقة مع التعليل فإن ثقتنا به سوف تزداد؛ ولكن ما زال ممكناً أن ترفض التعليلَ معطيات أخرى، من مصدر آخر، واختبار أقصى لم نجره بعد، أَو حتى لم نفكر به بعد. وهكذا لا يمكن أن نتأكَّد صحة التفسير. إذ لا نستطيع أبداً إثبات تفسير بالبرهان. بل كل ما نقدر عليه هو أن يكون لدينا تعليلات شرطية نقبلها ونستخدمها في حينها. والواقع أن الذي يزداد

مع انسجام المعطيات هو ليس ثقتنا، بل استمرارنا بقبول تفسير نفضله على غيره.

الآن، إذا ما جعلتنا المعطيات نرفض تفسيراً، نكون قد تعلمنا شيئاً جديداً. إذ نعرف عندها أن التفسير الموجود لدينا ليس مقبولاً، وأن علينا أن نجد غيره. وهكذا نستطيع استخدام الرفض لتطوير تعليلات أفضل. لن نحصل أبداً على التعليل. (إن اليقين الموضوعي والواقعي لـ MR-CW أمر خادع). فالتفسير الذي يكوِّن فهمنا للمستهلكين يُقبل على أساس المعطيات الموجودة، ويظل شرطياً وخاضعاً لمعطيات جديدة.

لنتائج هذا المنطق تضمينات عملية هامَّة. فكثير من المديرين يقاربون فهم المستهلكين بفكرة أن عليهم البدء بالنظر إلى المعطيات؛ لا يعرفون ما سيفكرون به بشأن المستهلكين إلاَّ بعد النظر إلى المعطيات. والحقيقة هي أن المعطيات يمكن أن تكون إيحائية، وكذلك الخبرة العامة والحدس، إذ على المرء أن يفكر بشيء ما، لدى وقوع أي حدث. ولن يكون ذلك بسيطاً كوضع فرضيات بشأن المعطيات إن كان ذلك يعني مجرد التنبؤ دون تعليل. إذ عليك أن تفكِّر فيما يمكن أن يكون جارياً، ولا بد أن يكون في ذهنك تفسير، قبل أن تكون المعطيات ذات عون لك. إن تقريراً محشوًّا بالمعطيات يوضع أمام مديرين لم يفكِّروا هم أنفسهم بالمستهلكين إلاَّ ليلاً، يساوي زخرفة ما توضع على مكتب شخص ما، أَو ملفاً آخر لا يتذكره أحد لبضعة شهور.

مستويات التعليل

لم تتولّد التعليلات كلها متماثلة. فهي تتولّد، أَو توحي بها المعطيات، أَو الخبرة، أَو الحدس. ولكن التعليلات تختلف بطرائق عدَّة، أيضاً.

تختلف التعليلات على امتداد بُعدين مهمين للبحث الحالي: كلاهما متصلان حتى إنهما يعدان «ثنائيين». إذ يمكن التعبير عن أحد البُعدين بمصطلح

البعد «الشمولي ـ التخصصي». إنّ التفسير التخصصي هو التفسير المحدد بظرف معين. أي إن التفسير ينطبق فقط علىٰ أناس معيّنين في أرضية معينة من الزمان والمكان. من الواضح أن هذه التحددية يمكن أن تكون كبيرة أَو قليلة. بيد أن للتفسير التخصصي حدوداً واضحة في مجاله. فالتعليلات التي تُحَمَّل لأداتنا الجديدة للطبخ تعد تخصصية بموجب هذه الطريقة. فهي تنطبق فقط علىٰ مستهلكين معيّنين (مع أننا لم نخض في هذا الأمر، موصوفين بالجغرافيا وبالوضع السكاني والاقتصادي الاجتماعي) في خلفية معينة (تحضير الطعام). تتباين التفسيرات التخصصية مع التفسيرات الشمولية. إذ إن الأخيرة تنطبق علىٰ مجال أوسع من الناس والخلفيات.

يمكن أن تختلف تفسيرات البُعد الثاني علىٰ أساس علمي ـ يومي. يعين التفسير اليومي بدلالة منظور الذين ينخرطون في الخلفيات التي يَنطبق عليها التفسير. وربما يكون التفسير هو التعليل الذي يقدمه المساهمون أنفسهم لسلوكهم (يصطلح عليه بالتعليل الساذج). أَو ربما يكون ذلك التعليل الذي نصوغه نحن بعبارات مألوفة للمساهمين ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنه بأنفسهم. والتفسيرات التي ابتكرت لأداتنا هي تعليلات يومية صيغت بدلالة خبرة الناس الخاصة. وربما يكون تعليل «الإرضاء/ التضحية» أيضاً تعليلاً يعبر عنه الناس بأنفسهم.

تتباين التفسيرات اليومية مع التفسيرات العلمية التي لا يراد لها أن تُمثِّل خبرة المستهلكين الفعلية. يصاغ هذا النوع من التعليلات بعباراته الخاصة التي تُبتكر لغرض التعليل. ويشار إِلىٰ هذه العبارات أحياناً علىٰ أنها «منشآت». والنقطة الرئيسة هنا هي أن «المنشأة العلمية» لا تعتمد علىٰ أي فهم يومي لأي أحد. (تماماً كما أن النسبية العامَّة لا تعتمد علىٰ تفكير أي أحد في التشوهات الزمنية ـ المكانية عندما تسقط شيئاً).

من المفيد جمع هذين البعدين في مصفوفة كما هو مبين في الشكل

7 ـ 1. مجموعتان من أربع مجموعات لهما اهتمام خاص هنا. إحداهما مشار إليها بوصفها «تعليل عادي». فهو تفسير تخصصي في مجاله ومبيَّن بعبارات يومية. أما المجموعة الأخرى فهي «المقابل المائل». إنها تفسير شمولي المجال وعلمي التعبير، لذا أشير إليه على أنه «نظرية». أما النمطان الآخران من التعليلات فهما مقاربتان محتملتان حظيتا باهتمام أكاديمي، ولكنهما لا يعنياننا بالضرورة، هنا[1].

الشكل 7 ـ 1

أنماط التعليل

	شمولي	تخصصي
يومي	تفسير	تحليل عادي
علمي	نظرية	نظرية معتمدة

يهتم المديرون، في ممارسة التسويق النموذجية، بالتعليل العادي. وفيما يتعلّق بأداتنا، فإن الغاية هي فهم مستهلكين معينين في خلفية مصلحة يفهمونها هم بأنفسهم. وجدت من المفيد أن أطرح مثل هذه التعليلات على هيئة حكاية تتماشَى مع خبرة المستهلكين الحياتية الواقعية. ومن المهم إدراك أن هذا هو نمط النظرية التي نعمل بها، وهو النمط التخصصي اليومي.

للنظرية دلالة سيئة في بعض دوائر العمل. فهي تعني عند العديد من المديرين أمراً مجرداً غير مثبت. وهذا صحيح. والمشكلة هنا هي أنه لا يوجد تعليل مثبت وأن النظرية مجردة بالضرورة لأن لها طموحات شمولية. فضلاً

على أن النظريَّة تعد بصورة عامة نمطاً قوياً من التعليل لأنَّها تكون عادة قطاع الأكاديميين المنخرطين في العمل، فقط عمل إخضاع مثل هذه التعليلات إلىٰ المعطيات.

ووجهة نظرنا هي أنَّه إذا ما كنا نستخدم التعليل العادي، فإن علينا أن نأخذ ذلك بالحسبان لدى اختبار تعليلاتنا. سأعود إلىٰ هذه القضية في القسم التالي. من المفيد، كملاحظة جانبية، أن ندرس العلاقة بين النظريَّة والتعليل العادي.

إن المديرين الذين ألقوا نظرة علىٰ مقالة نظرية في صحيفة علمية ربما يتساءلون: هل لمثل هذا العمل قيمة عملية. من السهل جداً رؤية هذه القيمة، بمحاذاة صعوبة العمل، إذا ما أدركنا الفرق بين التعليل العادي والنظريَّة. وفيما عدا ذلك، من المهم علىٰ أيَّة حال إدراك وجود تعاون محتمل بين النمطين من التعليلات.

أحد أنواع هذا التعاون يعد مهماً بصورة خاصة. يمكن أن تساعد النظريَّة على بناء التعليلات العادية. وغالباً ما تكون هذه التعليلات مثقلة بالمضمون، بخبرة الحياة اليومية. ولما كانت التعليلات مجردة وموجزة، فإن النظريَّة تُعد أفضل في هذه العملية ـ في كيفية معالجة الناس للمعلومات، وكيفية تأثير الثقافة بالناس. وبفضل ربط تعليلاتنا العادية بالنظريَّة، بطريقة عامة علىٰ الأقل، فإننا نستطيع أن نعكس العملية بصورة أفضل ونجعل تعليلاتنا العادية أكثر اكتمالاً.

ولنعد إلىٰ أداتنا للطبخ. كما هو الحال مع النظريَّة، فإننا نستخدمها غالباً حتى إن كنا نظن أننا لا نستخدمها. إننا نستخدم عادة، كما يقول كينيز Keynes عمل صاحب نظرية مات منذ زمن وطواه النسيان. ولنتذكر تفسيرنا الإرضائي/التضحوي. فالناس يرضون بسرعة الطبخ أكثر مما يرضون بنوعية الطعام وجودته ـ وهذا تفسير عادي، إن كان هناك تفسير أصلاً. بيد أن التعليل قد أُطِّر

ضمنياً في «نظريَّة». فالنظريَّة، باختصار، تفترض أن الناس يدفعون بحاجات تُلَبَّىٰ عندما تُشبَعُ متطلبات بيولوجية هامة. وفي بعض الحالات لا تقوم الحاجات علىٰ الآليات البيولوجية، بل تعمل بالطريقة ذاتها. وفي هذه الحالات تغدو «معوزات».

«الحاجات والمعوزات» نظريَّة تساعد علىٰ توليد تعليلنا الأكثر خصوصية، والأكثر «إشباعاً/ وتضحية بصورة يومية». ولسوء الحظ، يمكن أن يفضي استخدام النظرية هذا إِلىٰ الأفضل أَو إِلىٰ الأسوأ. لقد تبين أن قلة من الباحثين العلميين يستخدمون اليوم منشأة «المعوزات» فهذه المنشأة لا توضع العلاقة بالحاجة البيولوجية. هناك تفسير قليل في القياس الغامض. إذ تصبح النظريَّة تكراراً وحشواً بدلاً من أن تكون توضيحية. استهلاك أي شيء يمكن تفسيره بافتراض وجود حاجة إليه.

لكن النظريَّة يمكن أن تساعد، كما أن هناك فرصة للتعاون هنا. فالبُنى (المنشآت) القوية كالمعتقدات والمواقف يمكن أن تجعل التعليلات العادية أكثر اكتمالاً. فيمكن صياغة تعليل «التوقعات التكنولوجية»، علىٰ سبيل المثال، بدلالة المعتقدات.

مناهج البحث

بوجود حالة التقدم الحالية مع النظريَّة، لا بد أن نستخدم التعليلات العادية لمعظم إشكالات العمل. أي ينبغي الاعتراف بأنَّنا نستخدم التعليلات العادية ونأخذ ذلك بالحسبان.

أما مع MR-CW فَتُعَدُّ المموحات الاستهلاكية هي المثالية. فهي تقدم معطيات كمية يمكن تعميمها بسبب حجم عينتها بحيث تعبر المعطيات عن جميع الناس ذوي المصلحة. مثل هذه المموحات، برأيي، يمكن أن تكون مفيدة جداً. أما MR-CW فإنها تغالي في التضمين بحيث تكون المعطيات

النوعية والعينات الصغرى قاصرة بطبيعتها وينظر إليها بعين الشك. لقد وقفت في الماضي في مقابل حالة النوع الثاني من المناهج النوعية[2]. أما هنا فسوف أتوجه إلىٰ هذه المناهج ضمن سياق أكبر من التعليلات والمعطيات.

المناهج النوعية

هناك أنواع عديدة من المناهج النوعيَّة. وأكثرها شيوعاً هو أسلوب المجموعات البؤرية والمقابلات الفردية المعمقة. وكلها تتضمن بالضرورة عينات صغيرة بسبب الكلفة والزمن. وبافتراض وجود موارد أكثر، فإن المرء يفضِّل عينات أكبر للمناهج النوعيَّة. ويعود الأمر كله للممارسة (للتطبيق العملي).

بيد أن هناك في هذه القضية ما هو أكثر من القيود العملية. فإذا ما ابتكرنا في منهج MR-CW، فإن أهم ما ينبغي دراسته هو أننا نحاول ابتكار تعليلات عادية ووضعها في مقابل المعطيات لمعرفة أكثرها قبولاً. إن تذكر هذا الأمر أثناء تقييم المناهج النوعيَّة يُعَدُّ أمراً حاسماً.

ولنتأمّل المجموعة البؤرية. فكما أشرت في مكان آخر[3] من المحتمل استخدام مجموعات بؤرية في طريقة استكشافية لمسايرة MR-CW. كما يمكن استخدام مجموعات بؤريَّة كمنهج ظاهراتي. وأعني بذلك «منهجاً ذا هدف واحد مهيمن: يتيح للباحث أن يسهم؛ بصورة مشتركة، في تجربة مجموعة من الناس»[4]. وتستخدم المجموعة البؤريَّة أداة لوصف ما يشبه شخصاً في خلفية خاصة».

إن اسم «مجموعة بؤريَّة» بحد ذاته يُبرز الغاية الظاهراتية[5]. لقد أطلق روبرت ميرتون Robert Merton، وبول لازيرسفيلد Paul Lazersfeld علىٰ هذه المجموعة أساساً اسم «المقابلة المركزة Focussed Interview» في أربعينيات القرن العشرين، وكان الهدف الواضح من ذلك هو تركيز الناس فردياً أَو

جماعات علىٰ مُحَفِّز معين بحيث تُبرز تعليقاتهم خبرتهم في هذا الحافز. إنني أفترض أن هذا المنهج يماثل «المجموعة البؤريَّة» التي نطرحها بسبب خصائص التركيز الطبيعية لبحث المجموعة. حتى بدون حافز (مع أن هناك حافزاً يستخدم في غالب الأحيان)، علىٰ الناس المشمولين في المجموعة أن يركزوا علىٰ موضوع إذا ما رغبوا في أن يتفاعلوا بعضهم مع بعض. وهكذا تكون تعليقاتهم متجذرة أكثر في الخبرة الفعلية (الظاهرة) لما يبحثونه، ومن ثَم يجعلون هذه الخبرة أسهل وصفاً.

تحصل المجموعات علىٰ ميزة تركيز الناس علىٰ خبرة مشتركة: تفضل المقابلات الفردية، من شخص لشخص، عندما يراد التحكم أكثر بما يركز عليه الناس.

وبهذه الخلفية، نعود إِلىٰ القضية الأساسية. فيما يتعلّق بأي نمط من المعطيات، سواء انتُهجت بمنهج نوعي أو كمي، إننا نحتاج إِلىٰ وجود تفسير في أذهاننا تعززه المعطيات أَو تنبذه. سيكون ذلك التعليل، في العديد من الحالات تعليلاً عادياً. وبافتراض أن التفسير العادي قد عُبِّرَ عنه بدلالة خبرة يومية خصوصية، يغدو استخدام البحث النوعي لاختبار التعليل مقبولاً، وعملياً تضطر مقابلات المجموعات البؤريَّة أَو الفردية إِلىٰ مواجهة التعليلات العادية بالمعطيات.

وفي حالة «طَبَّاخنا» رفض تعليل «التوقعات التكنولوجية» بسهولة. وتعد الشواهد التالية المأخوذة من مقابلات فردية، نموذجية:

> «سوف يستغرق إعداد الطعام، دائماً، بعض الوقت. ولكني متأكد أن ما عليك فعله هو برمجة آلة والحصول علىٰ رغيف أمك من اللحم المتبَّل والبيض».
>
> «ليس هناك ما يسمى طعام فوري. أراهن أن يبين أي شخص كيفية الحصول علىٰ طعام ذواقةٍ وخبير في المأكل والمشرب

بأقل ما يمكن من إزعاج. سوف يحصل ذلك في الحال».

حتى مع اللقاءات العشر (هذا هو حجم العينة الذي وجدته مفيداً للاختبار في حالات كهذه) فإن تعليل «التوقعات التكنولوجية» حيث يعتقد المستهلكون من النوع الذي استهدف أن النوعية أو الجودة أقل احتمالاً، تكنولوجيا، من السرعة، قد تلقىٰ اختباراً أقوى يمكن أن تكون المعطيات النوعية قوية جداً، مع النظريَّة العادية المتجذِّرة في الخبرة اليومية.

ولكن عشر لقاءات؟ أما كان مئة لقاء أو ألف لقاء أفضل؟ نعم في مفهوم العينات. لنتذكر القضايا التي هي أوسع نطاقاً، علىٰ أية حال. إننا بحاجة إلىٰ تجاوز MR-CW. فإن كان تعليلنا هو أن لدى الناس اعتقاداً خاصًا يتعلَّق بالتكنولوجيا، وإن كنا نرى أن مجموعة من الناس ممن يحملون ذاك الاعتقاد لا يظهرونه في حياتهم اليومية، فإن ذلك يعد دليلاً قوياً في مقابل تعليلنا.

ويمكننا القول، دائماً، إن هناك أناساً سوف يُظهرون ما يعتقدون. ولكن ليست هذه المسألة مسألة عينات جوهرياً. إنها دعوة للتفكير في تضمين الفروق الفردية في التعليل. بإمكاننا إجراء مئة لقاء أو ألف، وربما يكون ذلك مساعداً، بالصدفة، إن وجدنا أن بعض الناس يحملون هذا الاعتقاد وأن بعضهم لا يحملونه. ومع ذلك سنعود إلىٰ المكان ذاته، محتاجين إلىٰ تنقيح التعليل لتسويغ الفروق القائمة بين الناس، ومحتاجين إلى اختبار التعليل المُنَقَّح.

حجم العينة قضية، والقضية الكبرى هي الحصول علىٰ المعطيات التي تكوِّن اختباراً قاسياً، وتغيير التعليلات، إذا ما تطلبت المعطيات ذلك. في هذه الحالة جعلتنا المعطيات التي حصلنا عليها من عينة العشرة نرفض التعليل. والقضية الكبرى هي واقعة أن بعض المستهلكين لم يلائموا التعليل، في الوقت الذي يقول فيه التعليل بأن عليهم أن يتلاءموا معه. وهذا ما يُنبئنا بالحاجة إلىٰ تعديل التعليل (ربما باحتواء الفروق الفردية) أو استبدال تفسير جديد بالتفسير القديم.

يتبين أنه في حالة أداة الطبخ، أن هناك حاجةً لإيجاد تفسير مختلف كلياً. وسأترك للقارئ أن يحدّد ماهيته. ويكفي القول إنه عندما يوضع التفسير العادي مقابل المعطيات النوعية فإن التفسير يلائم وصف خبرة الناس المأخوذة من المقابلات.

يمكن، بالتأكيد، قبول هذا التعليل، وسواه، شرطياً ويمكن إخضاعه مثالياً إلىٰ مزيد من الاختبار. إن مجرد زيادة حجم العينة، علىٰ أية حال، ليس هو الاستخدام الأمثل بحد ذاته للموارد لإجراء المزيد من الاختبارات. وربما يكون أقوى من ذلك، زيادةُ قسوة الاختبار، عن طريق الملاحظة المباشرة للسلوك في الخلفية ذات المصلحة، مثلاً.

المناهج الكميَّة

تقترن المسوحات، حقًّا، بالأعداد وبكونها أكثر كمية. وبرغم الميزة الحقيقية للكمية من أجل التحليل، فإن التحليل الكمي يتطلب التجريد. فإن كنا نتعامل مع تعليل عادي خصوصي جداً ومصوغ بعبارات يومية، يكون من السهل جداً، في غالب الأحيان، أن ننسب مثل هذا التعليل إلىٰ معطيات المجموعات البؤريَّة أو إلىٰ المقابلات الفردية أكثر مما ننسبه إلىٰ ردود فعل المسوحات. فالمسوحات، بفضل كونها كمية أكثر، تلائم المدى المتوسط من التعليلات المجردة بصورة أفضل.

يعامل منهج MR-CW المسوحات بوصفها متفوقةً علىٰ المجموعات البؤريَّة واللقاءات الفردية. ومن منظور أوسع، تتمتع المسوحات بميزة التحليل الكمي، ولكن هذه الميزة متوقفة علىٰ نمط التعليل الخاضع للاختبار.

هناك الكثير من التعليلات العادية، كما رأينا، تتناسب بصورة أفضل مع المناهج النوعية. إذ يمكن أن تكون، في واقع الأمر، تافهة في عملية الاختبار المَسْحي. ليست المعطيات النوعية تابعة بالضرورة إلىٰ المعطيات الكمية.

وعليك التأكد أيضاً، أنه عندما تنتقل إِلىٰ الأعم وإِلىٰ التفسيرات اليومية الأقل خصوصية (وهو ما يمكن أن تفعله شركة بمرور الأيام)، وعندما يصبح التحليل الكمي أكثر ملاءمة، فإن هذا يستلزم صعوباته الخاصة. تغدو فاعلية المحتوى (علاقة المصطلحات التفسيرية بالخلفيات الفعلية) أقل أهمية، وتسمو قضايا الحيوية والمنشآت الداخلية وتسود. حتى القضية المتعلقة بكيفية تطبيق التعليلات تصبح أكثر إزعاجاً[6].

ولسوف أشير هنا فقط إِلىٰ أن وجود مثالب حقيقية لممسوحات MR-CW أصبح واضحاً باضطراد عندما يصل الأمر إِلىٰ تحليل العلَّة والمعلول (الصلاحية الداخلية) وعلاقة المقاييس المحددة بالبُنىٰ المقترنة بها (صلاحية البنية). تُعَدُّ المُمسوحات الناجمة عن MR-CW في هذا المقام محزنة، ولا تعد بالتأكيد نموذجاً لتحليل متقدم بصرف النظر عن المدى «الكمي» الذي تبدو فيه.

خلاصات

إننا بحاجة إلى توسيع نطاق تفكيرنا بشأن فهم المستهلكين متجاوزين منظور MR-CW. فالفهم عملية نشطة فعَّالة. إنه ليس مجرد معلومات ساكنة. وفوق هذا كله يُعَدُّ الفهم أمراً صعباً. إذ إننا نحاول بيان الحب الذي يدعو الناس لأن يفعلوا ما يفعلونه. إنه من الصعب تعليل كل شيء، إضافة إِلىٰ أن تفسير سلوك الناس أمر أكثر صعوبة. فضلاً على أن تفسير سلوك من نعرفهم جيداً ومن هم مثلنا يعد أيضاً صعباً جداً. وتفسير المستهلكين الذين يبدون مختلفين «كالكلاب الناطقة» مسألة أكثر تحدياً.

ولمواجهة هذا التحدي، علينا أن نتذكر النقاط التالية. خلافاً لـ MR-CW:

- لا يتعلق فهم المستهلكين بالمعطيات وبتفوق منهج علىٰ آخر.
- لا تعد المعطيات التي نجمعها، ولا المقابلات التي نجريها عاملاً في النجاح الحاسم.

- يتعلق فهم المستهلكين بإيجاد التعليلات التي يمكن أن توحي بها المعطيات، ولكنه في الوقت نفسه، ينجم عن خبرة وعن حدس.
- عامل النجاح الحاسم هو المقدرة علىٰ مواجهة التعليلات بالمعطيات والرغبة في ذلك، بحيث تطرح المعطيات مجموعة قاسية من التفسيرات.
- إذا ما صمد تعليل إِلىٰ ما بعد الاختبار فإنه يُقبل، ولكن لا يُبرهن.
- وإذا ما أخفق تعليل في الاختبار فعلينا أن نوجد تعليلاً أفضل ونختبره بحيث تستطيع التعليلات أن تتطور بمرور الزمن.
- ينبغي أن تُنتج هذه العملية معرفة، وليس تقارير بحث تسويقي.

ربما كنا قادرين علىٰ تجنّب هذا التعقيد في الماضي. أما المستقبل فهو، علىٰ أية حال، اقتصاد المعرفة، ومؤسَّسة التعلُّم. تعد المعرفة، سواء كانت معرفة المستهلك أَو الزبون، من أهم الأنماط المعرفية التي ينبغي أن تمتلكها شركة ما، إضافة إِلىٰ أن تعلُّم الشركة كيف تغدو أفضل فهماً للمستهلكين يُعد أمراً حاسماً.

ملاحظات

1. Bobby J. Calder and Alice M. Tybout, "What Consumer Research Is," *Journal of Consumer Research,* vol. 14 (1987), pp. 136–140.

2. Bobby J. Calder, "Qualitative Marketing Research," in *Principles of Marketing Research,* ed. Richard P. Bagozzi (Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1994), pp. 50–72; Bobby J. Calder, "Exploratory, Clinical, and Interaction Centered Focus Groups," *Journal of Data Collection,* vol. 26 (1986), pp. 24–27; and Bobby J. Calder, "Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research, *Journal of Marketing Research,* vol. 14 (1977), pp. 353–364.

3. See note 2.

4. See note 2, Calder (1994), p. 54.

5. Ibid., p. 51.

6. Bobby J. Calder and Alice M. Tybout, "A Vision of Theory, Research, and the Future of Business Schools," *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 27 (1999), pp. 359–366; Bobby J. Calder, Lynn Phillips, and Alice M. Tybout, "Designing Research for Application," *Journal of Consumer Research,* vol. 8 (1981), pp. 197–207; Bobby J. Calder, Lynn Phillips, and Alice M. Tybout, "The Concept of External Validity," *Journal of Consumer Research,* vol. 9 (1982), pp. 240–244; Bobby J. Calder, Lynn Phillips, and Alice M. Tybout, "Beyond External Validity," *Journal of Consumer Research,* vol. 10 (1983), pp. 112–114; John Lynch Jr., "On the External Validity of Experiments in Consumer Research," *Journal of Consumer Research* vol. 9 (1982), pp. 225–239; John Lynch Jr., "The Role of External Validity in Theoretical Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 10 (1983), pp. 109–111; Brian Sternthal, Alice M. Tybout, and Bobby J. Calder, "Experimental Design: Generalization and Theoretical Explanation," in *Principles of Marketing Research* ed. Richard P. Bagozzi (Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1994), pp. 195–223; Russell S. Weiner, "Experimentation in the Twenty-First Century: The Importance of External Validity," *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 27 (1999), pp. 340–358; and William D. Wells, "Discovery-Oriented Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 19 (1993) pp. 489–504.

الفصل الثامن

التقصي النوعي في التسويق والبحث الاستهلاكي

جون أف. شيري الصغير، وروبرت ڤي. كوزينيتس(*)

John F. Sherry Jr. and Robert V. Kozinets

لنبدأ فصل المناهج هذا بملاحظة وجودية، ونُميّزُ، كما يفعل شويدر Shweder، بين طبيعة الموضوعات (ومادة الموضوع) التي نستكشفها بوصفنا باحثين[1]. يسعى الباحثون الكميون لتقليص وجود «الذاتية المجردة» إن لم يسعوا إِلىٰ إزالتها كلياً، بحيث لا يشكِّل الوهم عقبة أمام قِياس «الحقيقة الواقعة». يتبع هؤلاء الباحثون «الكمَّات» أي الأشياء كما هي في الواقع، وهي ظواهر موجودة بصورة مستقلة عن اهتمامنا وانتباهنا.

أما الباحثون النوعيُّون فيغضبون من التصور المقيِّد لما هو «موضوعي فقط» ويستخدمون الذات كأداة تفسير للفهم لإدراك المعاني التي تنشأ في التفاعل داخل الذات. يتبع هؤلاء الباحثون «الأنواع» (السمات المميِّزة) أي

(*) يشكر المؤلفان كلاً من دون لاكوبوشي Dawn Lacobucci، وستيفن براون Stephen Brown، وألادي فينكاتيش Alladi Venkatesh علىٰ تعليقاتهم البنَّاءة علىٰ النسخ السابقة لهذا الفصل.

الظواهر المحلية غير القابلة للانتقاص كما يَخْبُرها الأفراد (وأحياناً بصورة فردية) التي توسع مدركاتنا «للحقيقة الواقعة»، «الأنواع» موضوعات متوضعة ومتمايزة لا يحدد معالمها الكم[2]. يوافق الباحثون النوعيون مع ڤلاديمير نابوكوف Vladimir Nabokov الذي قال هازئاً: ««الحقيقة» واحدة من الكلمات القليلة في اللغة الإنكليزية التي ينبغي ألا تستخدم بدون علامتي اقتباس».

يتقصى باحثو التسويق والاستهلاك النوعيون الكمّ في الخبرة اليومية المعاشة للمستهلكين، والمديرين، وصانعي السياسات العامة، والأعضاء الفعّالين، وغيرهم من حاملي الأسهم الذين لا حصر لهم ـ و، نعم، عبر استبطان نظامي يشملهم هم بالذات ـ الذين يسهمون في صيانة سلوك السُّوق وتغييره. وبفضل محاولة هؤلاء الباحثين للفهم من منظور العاملين، وبفضل جهودهم لتمثيل ذلك الفهم تمثيلاً صادقاً، يكونون قد أكملوا عمل نظرائهم الكمّيون.

لا يمكن توكيد هذه التكميلية أكثر مما ينبغي. وكما أن مفهوم البحث «التفسيري» زائف أو على الأقل مضلل ـ فإن المقاربة النوعية والمقاربة الكمية كليهما يتطلّبان تفسيراً[3] ـ وكذلك ينبغي ملاحظة أن التقصي المتعدد المناهج الذي تحفّزه الإشكالات يكتسب شعبية[4]. وهكذا فإن ممارسي التقصي الأنثروبولوجي، أَو النَّصِّي، أَو الطبيعي يدمجون المقاييس الكمية في نظامهم في الوقت الذي يستخدمون فيه مجموعة قياسية من التقنيات النوعية. ربما كانت الصفة التشخيصيَّة لأنماط الاستقصاء هذه، هي البحث عن المعطيات كنقيض للكابتا Capta الناجمة عن نظائرها الكمية[5]. أي إن الباحثين النوعيين يُظهرون المعلومات الموجودة في السياق كَهِبَةٍ بطريقة أقل عدوانية من استئصال المعلومات من السياق لفحصها كحقيقة. يُعَدُّ التحميل النظري للحقائق[6] استغراقاً نوعياً. ولسوء الحظ غدت التناظرات: قاس/ لين، طبيعي/ اجتماعي، نوعي/ كمي أعراضاً مهيمنة في عهدنا الثقافي؛ كما أن التجانس المنهجي قد أفقر فهمنا لفردية ما هو خاص[7].

لم يقصد لهذا الفصل أن يكون تاريخاً انضباطياً[8]، أو تعليماً منهجياً[9]، أو بياناً إدارياً[10] أو فلسفة جدل علمي[11]. بل إننا نجتهد لتأطير القضايا البارزة الموجودة في هذا المجال ونستكشف بعض التضمينات الإدارية لهذه المقاربة الخاصة للبحث.

توجيه

اكتشف المحققون، في دراسة حديثة لهم لصناعة البحث التسويقي العالمي[12]، أن البحث النوعي المتعلق بهذه المسألة يؤلف أكبر قطاع نمو في مجال تقصي سلوك المستهلكين، وأن تشعُّب الأدوات النوعية في حقيبة الأدوات العائدة للمدير يتسارع، علىٰ ما يبدو[13]. وحيث إنه قد تحقَّق تكافؤ وظيفي بين المنتجات والخدمات عبر المزيد والمزيد من الصناعات، واضطر المسوِّقون لتكريس انتباه أكبر لفهم البُعد التجريبي لعروضهم وتعزيزه[14]، فيمكننا أن نتوقع سير البحث النوعي نحو النهضة. ومما يبشر بميلاد مثل هذه النهضة ما دعا إليه Zaltman حديثاً من «إعادة التفكير» في البحث السوقي عن طريق «إعادة الناس» إلىٰ تصميمنا[15].

يزداد البحث النوعي الابتكاري انتشاراً بين الشركات والفئات. وتعد التقارير المنشورة عن هذا الانتشار موحية، حتى وإن لم تنشر، تظل التقارير الشخصية نموذجاً يؤكد ذلك[16]. ومن المؤيدين بشدة لهذا التوجه الشركات العاملة في مجال التقنية العالية مثل Hewlett Packard، وIntuit، وMicrosoft[17]، وXerox[18]، وAT & T Labs[19]، وIntel[20] وبيعت شركات السلع الاستهلاكية المعبأة مثل شركة General Mills[21]، وKimberly Clark[22] بالطريقة ذاتها. أما في حقل السيارات فإن شركات Harley Davidson[23]، وToyota، وNissan[24] تستخدم آخر الأساليب النوعية. لقد أفاد صانعو السلع البيضاء مثل شركة Whirlpool[25]، وبائعو القماش والثياب مثل شركة Patogonia[26] من التطورات الحالية التي جرت في البحث النوعي. ومن

المنتفعين المشهورين في مشاريع واسعة النطاق كمشاريع إعادة تصميم صورة الخدمات شركات Borders[27]، وUrban Outfitters[28]، وHallmark[29]، وفي مجال استطلاع آراء القطاعات الشعبية ـ مع الاهتمام النوعي بأبناء العَقد الثاني من العمر، تبرز بحرارة شركات مثل Coca Cola، Levi Strauss'، وMicrosoft[30] ـ علماً بأن هذين المجالين يقعان ضمن اتجاه البحث النوعي الابتكاري. كذلك تقوم شركات الإعلام مثل Turner Broadcasting Systems بدفع أساليب البحث النوعي قُدُماً إِلىٰ الفضاء الإلكتروني[31]. إن زيارات الزبائن[32] المعزّزة بشركات مثل IBM، وRaychem، وPolaroid، وCigna، وMetropolitan Life، وDupont، تبين مدى انتشار علم الإنسان الوصفي في أَسواق العمل ـ إِلىٰ ـ العمل. فقد أوجدت شركة Motorola هيئة من علماء الإِنسان ليقدموا النصح إِلىٰ الإِدارة العليا بشأن عدد كبير من القضايا. ويزداد عارضو البحوث المتخصصة، سواء كان ذلك عبر شركات صغيرة أَو كبيرة، أَو عبر مستشارين مستقلين، ازدهاراً. وتُعد شيكاغو، مثلاً، موطناً لشركات كهذه مثل E-Lab، وDoublin Group، وBRS Associates، وTeenage Research Limited، كما تعد موطناً لوكالات مثل DDB Needham، Young and Rubicam، وOgilvy & Mather، وLeo Burnett J.، وWalter Thompson، وKramer Crassett، وغيرها ممن يقدمون بحوثاً نوعية ابتكارية إِلىٰ العملاء. فعِلْم الإِنسان الوصفي[33] الموجَّه بالسُّوق يتمتع باهتمام مستمر.

في حين أن الأساليب النوعية هذه لم تنتشر بالسرعة الكافية في مدارس التسويق والبحوث الاستهلاكية، فإن الأكاديميين لم يبخسوا الرأس المال الفكري بالسرعة التي استجاب بها المديرون للتطبيقات العملية للنظريات المستخدمة ـ إذ وطدوا أنفسهم ككوَّةٍ قابلة للبقاء في مدارس العمل، والمجتمعات المهنية، والصحف العلمية الجامعية، عادة تحت العنوان (المضلل بجنون) البحث «التفسيري» أَو «المابعدحداثي». وهنا، تعاون باحثون ينتمون

إلى عدد كبير من المدارس المعرفية بدءاً من علم الإنسان الوصفي حتى النقد الأدبي، علىٰ إنتاج وجهة نظر تسويقية واستهلاكية تختلف اختلافاً واضحاً عن المعرفة التقليدية. إن البيئات الأكاديمية تزدهر ضمن مدارس العمل الأمريكية مثل Kellog، وHarvard، وSloan، وSmeal، وEccles، وEller، وWisconsin، وNebraska، وU.C. Irvine، كما تزدهر خارجها كذلك في مدارس متحالفة مثل «قسم الإعلان في جامعة إلينوي». وتقوم جمعيات مهنية مثل جمعية البحوث الاستهلاكية Association for Consumer Research، وجمعية التسويق الأمريكية American Marketing Association بتكريس مزيد من المؤتمرات إلىٰ الاهتمامات النوعية. وكذلك فإن صحفاً علمية مثل Journal of Consumer Research، The Journal of Marketing، The Journal of Marketing Research، وThe Journal of Advertising، وThe Journal of Business Research، وThe International Journal of Research in Marketing، وThe Culture Markets and Consumption تخصص مزيداً من المساحة لمقالات في هذا الميدان المزدهر. وربما كان الأكثر تشجيعاً هو تعاظم الاستهلاك ـ والمقالات المتعلقة بالتسويق التي تُنشر في صحف العلوم الاجتماعية متجاوزة نطاق مدارس العمل التقليدية.

المعالم المميِّزة للبحث النوعي الحديث:

إن تَشَعُّبَ التقنيات والمقاربات وانتشارها في السنوات الأخيرة، إضافة إلى ما يجري من تكييف مع الأساليب التقليدية، يجعل أية محاولة لتخليص أوجه البحث النوعي وتركيبه ودمجه تبدو اختزالاً سخيفاً، إن لم يكن تضليلاً، في ضوء حدود فضاء كتلك التي يطرحها هذا الفصل. علىٰ أية حال، لا بد وأن تكون النظرةُ الشاملةُ نافعةً في تعليم وتوجيه القارئ إلىٰ بعض المعالم الجوهرية للتقصي الحالي. إننا نشجع القارئ علىٰ استشارة مصادر موثوقة للاطلاع علىٰ معالجات موسعة[34].

الملاحظة الطبيعية: هي سمةٌ مميِّزة لكثير من الجهود الحديثة. وقد أصبح الغوص في خلفية ميدان معين والانخراط المطوَّل مع الرُّواة (سواء أكانوا مستهلكين، أم مسوِّقين، أم مساهمين آخرين) ممارسات شائعة. وغالباً ما يستخدم الباحثون «تصميماً طارئاً» في محاولة لالتقاط الحدود الدنيا من مؤشرات ظاهرة ما بأكثر ما يستطيعون من شمولية، ويُعَدُّ التقصي بؤرة تتسع وتضيق بالتناوب. أما التحليل فهو تأويلي وتكراري ويسير عبر أسلوب مقارِن ثابت. وهكذا فإن جمع المعطيات وإجراء التحليل يجريان بصورة ترادفية. ومن خصائص التقصي وجود علاقة جدلية بين البحث المكتبي والبحث الميداني. يقوم الباحثون بجمع العينات حتى الإشباع فتتحقق الوفرة، وعندها إما أن ينجزوا تقصياتهم أَو أن يعتمدوا تقنيات مختلفة تتيح لهم اجتياز حدود أدوات الاختيار المألوفة لدى الباحثين.

المقارنة المستمرة: هي استراتيجية أُخرى من استراتيجيات البحث الهامة. إذ يتشبث الباحثون بتوحيد المعرفة وتداخلها بعضها في بعض. ولما كان المعنى يتحدد دائماً بالموضع، فلا بد من أن يكون الاهتمام بالسياق الذي تكشف الظاهرة فيه عن نفسها وافياً ومسهباً. ويُعَدُّ التقصي بالمقارنة طريقةً لإيضاح المعرفة الضمنية، والعواطف والدوافع والفهم التي يمتلكها الناس ولا يعبّرون عنها. وهكذا يبذل الباحثون جهوداً مضنية لفهم كيفية تشعب السلوك وتجاوزه الفرد إِلىٰ الأسرة، وإِلىٰ الجماعة، وأخيراً إِلىٰ المجتمع نفسه. إن تطويق هذا الأمر بإحكام يعد مسألة حاسمة.

يحاول الباحثون، مراعاةً لرغبتهم في سبر مجال واسع من أنماط السلوك، أن يُجروا أقصى حد ممكن من المقارنات. فهم يستخدمون التنوع منظوراً للتدقيق في المتشابهات والمختلفات من بين الظواهر. وهكذا يجوب الباحثون عبر الثقافات، أَو الأزمان، أَو المواقف لإثارة التنوع. وفي حين أن تمثيل الظاهرة واضح الأهمية، فإن الباحثين، يهتمون بالقدر نفسه ـ وغالباً ما

يهتمون أكثر ـ بما هو خارج الظواهر. إذ لا بد من احتواء ما يقع خارج الظواهر (لا أن يُنبذ) بغية التبصُّر المميِّز الذي تستطيع هامشيتهم الإسهام فيه. فالمنظور الهامشي يُضيء بلا انقطاع.

تبحث التقصيات النوعية عن **المفهومات الحسية**؛ فهي تهتم بالتجربة المُعاشَة للرواة (الذين هم مادة التقصي) وبتمثيل تلك التجربة تمثيلاً صادقاً. إن التقاط وجهة نظر الرواة العالميَّة وروحهم الشعبية، بصورة متمايزة عن أي إطار تحليلي مفروض من قبل الباحث، أمر يقع في صميم عملية التقصي. وغالباً ما تكون مثل هذه التحقيقات فردية لكون هدف الباحث تنميةً بدهيات حدسية نظامية تتعلَّق بعوالم الحياة التي يعيشها الرواة. وهكذا، يُعَدُّ الرواة أعواناً ومستشارين في مشروع البحث الذي يغدو، بحد ذاته، مهمة وُجدت بالتعاون وجرى التفاوض عليها بصورة مشتركة. والنتيجة النهائية للاهتمام الوثيق بالمفهومات الحسية تدعى «وصفاً كثيفاً»[35] للظاهرة الخاضعة للتحقيق.

ربما كانت أكثر العلامات المميِّزة للبحث النوعي إثارة للجدل هي تصور «الحدس المتقاطع داخلياً»[36] ويمكن القول ببساطة إن الباحث هو أداة البحث البارزة. ولما كان الباحثون يعتقدون أنه من المستحيل، ومن غير المرغوب فيه كذلك، إلغاء أثر المُتَقَصّي على الظاهرة، فهم يحاولون زيادة دقتهم، بوصفهم أداة، بفضل استخدام استراتيجيات متنوعة (التدريب المتعدد الأساليب، والقراءة التوسعية، والتعرُّض التجريبي الواسع، وتنمية المهارات فيما بين الأشخاص، والتحليل النفسي، والاستبطان، والكشف الذاتي في تعليلات بحثية منشورة، إلخ). وهذا يقوي خصوصياتهم ويعزِّز السيطرة عليها؛ فهم يسعون جاهدين لتنمية رؤيتهم المحيطية المعرفية الواسعة[37] والعمق العاطفي واسع الرنين، بوصفها وسائل معينة على التفسير لا غنى عنها.

والمَعْلَم المميِّز الأخير للبحث النوعي الحالي هو توكيد «نظرية المنطلق»[38]. إذ يمكن القول ببساطة إنه من المتوقع أن تبرز النظرية من

المعطيات. فلما كان الباحث لا يستطيع مقاربة مشروع دون أن يكون مسلماً بنظريات أو فرضيات سلفاً، وكان المتقصي يرفض ما يسمى بـ «الواقعة» الموضوعية أو النزيهة، فإنه يسعى جاهداً لتعيين الانحيازات الشخصية الموجودة وكشفها، مع تعطيلها مؤقتاً (أي وضعها بين حاصرتين) ما دام نظام البحث يتقدم وتتبين معالمه. إن الموقف المتَّخذ تجاه تطور النظرية يُعَدُّ في جوهره لا أدريًا (نسبة إلى: لا أَدْري)، وانتقائياً، يعلل اكتشاف فرضيات منافسة واسعة حقاً، وبناءَ مثل هذه الفرضيات.

ما زال حشر الكثير من العمل النوعي الحديث في أبحاث التسويق والاستهلاك أمراً حاسماً، ويتعلَّق بعلم الثقافة، وصريحاً غير متحفظ[39]. لقد استكشف الباحثون أبعاد السلوك اللااقتصادي والمعياري، ودأبوا على فضّ غلاف «الموضوعية» وتفكيكها وإلغائها من الأدب. وأخيراً، قاموا بتسريع التحقيقات في طبيعة «المعنى» وتحويله، وإمكانية ترجمته لأن هذه القضايا تؤدي مهمة في التسويق والاستهلاك.

تقنيات محدَّدة

ما زلنا، بسبب القيود المكانية، انتقائيين في بحثنا لتقنيات البحوث النوعية الخاصة من غير أن نكون اختزاليين تماماً. إننا نصف في هذا القسم هذه التقنيات الممتعة حالياً بوضعية حدية قاطعة بين الأكاديميين والممارسين ـ من هذه التقنيات ملاحظة المشاركين، والمقابلة، والقيام بمهمات اختبارية للكشف عن دوافع الشخص. كذلك نصف ممارسة «القراءة المُحكَمة» أَو «سلوك السبل التفسيرية» التي تميّزُ كلاً من هذه التقنيات[40]. وأخيراً، ندرس امتداد ما نشأ من تقنيات وتطبيقاتها لدى استخدامها في «الحياة الواقعية» على الظواهر المتطورة في الفضاء الإلكتروني.

ملاحظة المشاركين:

تعد ملاحظة المشاركين، بالمعنى الدقيق، مجموعة من التقنيَّات

المستخدمة لاكتشاف الظواهر وتفسيرها وتمثيلها بصورة شاملة وكلية. يعتمد التحليل المتقن غالباً علىٰ فهم وجهتَي نظر الراوي والباحث نتيجة التفاوض فيما بينهما. وتُعَدُّ ملاحظة المشاركين الناجمة عن انغماس مديد في ميدان البحث علامةً مميِّزةً لعلم الإِنسان الوصفي. يدرك المتخصصُ في علم الإِنسان الوصفي، بالفضول واللافضول علىٰ التعاقب، عوالمَ الحياة للراوي، بوسائل حسية وعبر قنوات تجريبية عديدة بقدر ما يتطلب البحث. تحدث، عملياً، عملية تثاقف، وإعادة بنية اجتماعية بين المتخصص في علم الإِنسان الوصفي والرواة، لدى توطيد الصلة بيهما بحيث يغدو الغريب مألوفاً أَو، وهو الأكثر شيوعاً في خلفيات بحوث السوق، يُرى المألوف وكأنه غريب. وكذلك تفتح المودةُ الناشئة بين الباحث في علم الإِنسان الوصفي وأصحاب الأسهم بفضل الثقة التي تطورت بينهم بمرور الزمن في سياق دورة الحياة، نافذةً للباحث علىٰ عوالم حياة الرواة.

تحيط ملاحظة المشاركين بالعديد من المشاكل المقترنة بالتذكر الخاطئ وبالمقدرة المحدودة علىٰ التعبير (سواء كان تعبيراً عن معرفة ضمنية أَو عن شيء معروف لم يُفكَّر به)، وبالرغبة الاجتماعية في الكشف عن الذات. إنها نفيسة جداً في رسم خريطة بيئة سلوك المستهلكين، وفي تقديم حوافز استدلالية لسبر بنية ذلك السلوك الاجتماعي وأيديولوجيته[41]. كما أنها مفيدة، علىٰ وجه الخصوص، في تسخير عطاءات المسوِّقين ـ منتجات، خدمات، إِعلانات، نوافذ بيع بالتجزئة، وهكذا ـ في حوافز سَبْرية تستخدم مع تقنيات أخرى لكشف ناتج الاستهلاك. وتُعَدُّ مواجهة الرواة بالجوانب الواقعية من زمن حياتهم ضمن سياقها، أداة توضيحية قوية.

ويُستخدم الآن التصوير الفوتوغرافي والتصوير بكاميرات الفيديو والتسجيل الصوتي، بصورة متزايدة، كوسائل معينة لملاحظة المشاركين، ويَستخدم الباحث هذه الأدوات بنشاط لالتقاط سلوك طارئ وإيجاد مخزون

بصري. وغالباً ما تنشر الأدوات بصورة سلبية لتسجيل مواد في حال غياب الباحث. ويُخول الرواة أنفسهم بتصوير عوالم حياتهم الخاصة ضوئياً، وصوتياً، وصوتياً ضوئياً حركياً (فيديو) بآلة يزودهم بها الباحث (أَو يطلب إليهم أن ينصرفوا «كالمعتاد» أمام جهاز تسجيل مركب ومعيّر في بيئاتهم الخاصة). ويعد مثل هذا التبصر الذي ينتجه الراوي تكملة منتجة لتقصّي الباحث[42]. يمكن استخدام يوميات التصوير والفيديو والمسجلة كوسائل سبر للدوافع وللكشف عن مزيد من تعليقات الرواة. وتسمى هذه الطريقة عملياً بـ «التسيير الذاتي»[43].

مقابلات

تؤلِّف المقابلات سلسلة متصلة من التقصّي المركّز. ربما تكون المقابلات في أحد طرفيها غير رسمية، وغير مبنية سلفاً، وغير توجيهية، وتحادثية. وتكون في الطرف الآخر رسمية، متقنة البناء، توجيهية برمتها، وتدار بصورة متطابقة تماماً عبر جميع الرواة. ويمكن أن تجري المقابلات مع أفراد أَو مع جماعات. ويمكن استخدام المقابلات لبيان معلومات خالصة أَو مجردة بالمعنى الإحصائي أَو التخزيني. كما تستخدم عالم الرواة الوجودي الظاهراتي. ويعتمد نجاح المقابلات علىٰ روابط الثقة القائمة بين الممثلين؛ مهارات الكشف لدى الذي يجري المقابلة، وتبصر الراوي (المُقابَل) ورغبته في الكشف عن ذاته.

من الممارسات الدقيقة لتفسير المقابلة، تعليق إصدار حكم الباحث مؤقتاً. وَيُعَدُّ تصور أن السؤال هو شيء أكثر من مجرد استفهام مفتاحاً لهذا التعليق بالسؤال دعوة للإبداع، ونقطة رحيل؛ إنه بحث عن رفيق لعب، وصيغة معاشرة جنسية تسبق الجماع[44]. وأخيراً يُعدُّ السؤال بحثاً تفاوضياً مشتركاً للتوصّل إِلىٰ تفاهم، وشراكةً في مغامرة. الإصغاء بعمق أَمر جوهري لمن يجري المقابلة، إذ إن أكثر الهدايا الإِنسانية وأعمقها التي يمكن أن يتلقاها امرؤ

هي أن يُصغىٰ إليه باهتمام؛ والإصغاء بعمق هو المعادِل الرمزي للاحتفاظ بالراوي[45].

إننا نعتقد أن المقابلة الجماعية هي أكثر سهام الجعبة النوعية وأسوئها استخداماً. وغالباً ما تقدم المجموعات البؤريَّة صورة خادعة للاتصال الإنساني وفرصة لإظهار مثير للعاطفة التي ترضي بصورة فعَّالة خيال العملاء والباحثين الضيق وغير الناضج من القابعين وراء منظار ذي اتجاه واحد. ولاستثمار إمكانية المقابلة الجماعية استثماراً كاملاً[46]، لا بد من اتباع تحليل أرشيفي، وملاحظة المشاركين، وإجراء مقابلات في العمق قبل أن تنعقد المجموعة البؤريَّة. إن إحاطة المشاركين سلفاً بفكرة موجزة عن الاجتماع، أَو الطلب إليهم إنجاز «وظيفة بيئية» قبل انعقاد الاجتماع ربما يسفر عن منافع. كما أن تسيير مهام مختلفة أثناء انعقاد المجموعة غالباً ما يكون مثمراً[47]، وربما يشار إِلىٰ تغيير حدود الاجتماع المكانية والزمانية، إذ يمكن أن تُسَيَّر المجموعة في مكان معين لعدة ساعات، بل حتى لعدة أيام. إن ما يسمى «الوسيط» ليس سوى مصدر كثير الاستخدام وقليل المنفعة. علىٰ الوسيط أن يُيَسِّر التفاعل عن طريق توجيه البحث وسبره بصورة متعاقبة، وعليه أن ينضم في الوقت المناسب إِلىٰ التلميحات اللفظية وغير اللفظية التي تساعد علىٰ الكشف المنتظم عن اهتمامات العملاء حسب تجسيدهم في المجموعة. فضلاً على أن الوسيط (رئيس الجلسة) يطور نظرية «قيد ـ الاستعمال ـ وهو ـ في ـ الجو» لتوجيه كل مجموعة تالية في المشروع. وأخيراً، يجب أن يقدم الوسيط تحليلاً تفسيرياً مفعماً بالتضمينات الإدارية. وتستدعي هذه المتطلبات أن يُعَزَّز الوسطاء ليكونوا أكثر نشاطاً (وليس أكثر تدخلاً) مما تمليه التقاليد، وأن تشد أزرهم بشركاء (علىٰ جانبي المنظار) لمساعدتهم في العملية التكرارية لجمع المعطيات والتحليل. وهذا يتحقق بسهولة في البحث الأكاديمي، ويمكن أن يصبح روتينياً في بحوث الهيئات الخاصة عن طريق التفويض وتدريب كادر من العملاء.

مهمات سبر الشخصيَّة

مما ينير طريق البحث دراسةُ التوتر الذي يحرك الذات المتعددة الحجابات في مجتمع ما بعد الحداثة[48] من منظور تَطَوُّري. لقد حقّقنا بوصفنا جنساً بشريًا تمايزاً ليس قليلاً، والفضل في ذلك يعود إِلىٰ التوتر الذي يعدّل أشخاصنا الرئيسين: homo faber versus homo narrans. ففيما يتعلق بالوجه الأول، فإننا مخلوقات صانعة للأدوات، وفيما يتعلق بالوجه الأخير، فإننا رواة حكايات. وفي حين يتعايش هذان الوجهان ويتفاعلان بصورة تعاونية، فإنَّهما يشكّلان طرفين متمايزين قابلين للتكيُّف. لقد عامل المسوّقون، تقليدياً، الصانعين (والواقع أنهم ما زالوا يعاملونهم) مبدئياً؛ ولم يعاملوا الرواة إِلاَّ حديثاً (والواقع أنَّهم أصبحوا يعاملونهم). وغدت شبكات الأهمية التي يُعَلِّق فيها حاملوا الأسهم[49] موضع اهتمام مركزي[50]. فما هي أفضل السُّبل لانتخاب صناعة المعني، كهذه؟

تشغل مهام سبر الشخصيَّة وكشف حوافزها دافع سرد الحكاية لدينا. تتيح مثل هذه المهام طرح أسئلة بطريقة غير مباشرة وتشجع علىٰ تقليص عوائق الإجابات إِلىٰ الحد الأدنى. تدعو عمليات السبر هذه الرواة إِلىٰ الاستجابة بطرق شخصيَّة واضحة وذات معنى فردي ظاهرياً. كما تعزز هذه العمليات استجابة الرواة بطرق أكثر إبداعية وتبصراً وكُشفاً مما لو مورست غير هذه العمليات. إذ يُطرح التقصي بصورة درامية، والدراما نفسها تطرح السؤال أساساً. تستخدم اللامباشرة لخدمة إلقاء الأضواء. وتسبر مهمات الكشف المادة اللاواعية والدوافع المرفوضة اجتماعياً، وخيال الرواة، وتكشف استجابات لقضايا يراها الرواة تافهة جداً وحسَّاسة جداً بحيث لا يجوز التوجه إليها مباشرة[51].

ومع أن مهام الكشف هذه قد طُوِّرت في خلفية سريرية تحليلية لاستخدامها منظوراً ثلاثي الأبعاد وعوناً علىٰ تشخيص الحالات الواردة في

السياق، فإن هذه المهام قد هاجرت إلىٰ البحوث التسويقية والاستهلاكية بصورة مهيمنة بوصفها المعايير الوحيدة المعدّلة لتناسب الناس الذين لا يخضعون للفحوص السريرية. حَذَّرَ بعض الباحثين، حديثاً، من استخدام عمليات الكشف بطريقة القرائن[52]؛ فقد استخدمت مهام استبطانية موضوعية علىٰ نطاق واسع. كذلك ثبتت شعبية أساليب مثل، إكمال الجمل، ورسم الأشكال، وذكر قرائن الكلمات، وبناء صور خيالية، وإبداع صور تلصيقية. وغالباً ما كانت تجمع هذه التقنيات في دراسة واحدة لتعزز عمق الاستجابة وغِناها، إضافة إلىٰ تقنية المسح التثليثي. فعلىٰ سبيل المثال، تجمع تقنية زالتمان لاستنباط المجاز Zaltman Metaphor Elicitation Technique[53] تقنية صور اختارها الرواة، وتقنية المقابلات في العمق، وتقنية التدرُّج، وتقنية التصوير والعلاج الفني، والمخزون الحسِّي، والتصوير الخيالي البنيوي، وإبداع الصور التلصيقية كأُطر استنباط.

القراءة الوثيقة (المُحكَمة)

إن الموقف العقلي التحليلي عبر الأساليب النوعية، والمرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحدس المتقاطع داخل النفس، هو ممارسة القراءة الوثيقة[54] أَو سلوك السبيل التفسيري[55]. وسواء استخدم المحلل علم الإنسان الوصفي[56] أَو مقابلات الظواهر الوجودية[57]، أَو مهمات استكشاف نوازع النفس[58]، أَو النقد الأدبي[59] أَو الاستبطان[60]، فإن الاهتمام الذي لا يلين بالعلاقة المفصلة والثابتة بين الجزء والكل تُعَدُّ معالم المشروع الرئيسية. ولدى قيام المحلِّل بالعمل مع المجاز النَّصِّي في حالة السلوك، مع النص الحرفي في حالة حَرفيات المقابلات، فإنه يولي اهتماماً مفصلاً بدقة إلىٰ الكشف النظامي عن المعاني الموجودة في النص. ويسعى المحلِّل جاهداً قدر المستطاع، بسبب إدراكه بأن للمعنى دلالات متعددة في أغلب الأحيان، إلىٰ الكشف ـ في الحوار مع «النص» و«المؤلف» ـ عن مستويات المعنى المشمول في النص وظلال ذلك

المعنى. ربما يكون بعض المعنى أَو كثير منه الذي استخرج هكذا من النص شافًا أَو شفَّافاً بالنسبة إلى الراوي في زمن إنتاج النَّص. فلقد رأينا حديثاً، علىٰ سبيل المثال، تحولاً من قراءة وثيقة لنص إعلاني[61] إِلىٰ نص قيد التلقي[62]؛ ويمكننا تصور تَقَصٍّ مديد ينتقل من الإنتاج عبر التلقي إِلىٰ إعادة الإِنتاج.

من ناحية نموذجية، تنتج القراءة الوثيقة أغنى فهم ممكن للنص لأن جميع المعلومات ذات الصلة بالنص ـ الداخلية منها والخارجية ـ تدرس بعناية. كما تُعلَّلُ وثاقة الصلة بالموضوع. أي إن انتباهاً أولياً يركز علىٰ مضمون النص ومنطقه وبنيته ثم يتشعب هذا التحليل إِلىٰ النصوص ذات العلاقة التي تتوسَّع بدورها وتسهب في التحليل الأصلي. ويسلك الباحث السبيل فيما بين مصادر المعلومات الداخلية والخارجية وفي ضمنها، بطريقة تفسيرية بحثاً عن الإِضاءات.

التلخيص التفسيري

من الواضح كيف يمكن أن تكون هذه التقنيات متكاملة ومتداخلة في طبيعتها وتطبيقاتها. فتقنية ملاحظة المشاركين تساعد المحلِّلَ علىٰ وصف عالم حياة الراوي، وتتيح له اكتساب استنتاجات حدسية نظامية تتعلَّق بالمشهد العالمي وروح الشعب. كما تساعد المشاركةُ الباحثَ علىٰ تجسيد هذه المعرفة والخبرة، أَو المقابلات فتأخذ الباحث إِلىٰ أعماق مملكة الراوي الظاهراتية متيحة الفرصة لاستكشاف خبرة الراوي الطبيعية وما وراء الطبيعية بصورة نظامية. وتساعد عمليات سبر الشخصيَّة المحللَ على اجتياز مهارة الملاحظة والاستنباط لديه، وتيسِّرُ له الوصول إِلىٰ ممالك خبرة الراوي التي لم يُعبَّر عنها بعد. كل تقنية تسهب في التقنيات الأخرى وتعززها وتوسعها وتتحداها.

بافتراض وجود قدرة للأشياء علىٰ إثارة الذكريات والعواطف (أي، المنتجات، والخدمات، والأَصناف، وصور الخدمات، وعلاقات الثقة،

والإِعلان، وأي شيء آخر في البيئة التسويقية) ووجود وَلَعِنا الإِنساني بالمتاجرة بالمعاني، فإن الأساليب النوعية المستخدمة في التوفيق والجمع يمكن أن تكون عناصر إضاءة قوية. وفي هذه الحالة تكون الصور الإنسانية الوصفية الاستهلاكية[63] أَو زيارات الزبائن[64] مثمرة جداً. تصور مشروعاً يجري تنفيذه علىٰ مرّ الزمن في مواقع هامة بالنسبة إلى الزبون حيث تكون كل الأشياء الاصطناعية في وضعية معينة ذات معنى للزبون. فتكون هذه الأشياء الصُنعية (الصنف، والعلاقة) أدوات توضيح جوهرية لدى وضعها كما هي في سياق الاستهلاك. ويمكن استخدام ما يصنعه الإِنسان كمهمة سبر للشخصيَّة ويمكن تنظيم التلميحات السياقية لتفصيل تعليلات الزبون وتوضيحها وتفنيدها وتنقيحها بصورة نظامية عبر المقابلة. بل تصور أكثر من ذلك مُحللاً يستجوب الزبون نظامياً للحصول علىٰ معلومات منه. ويشارك في تفسيرات الملاحظات والمقابلات، وسبور الشخصيات بطريقة تحليلية بحيث يكون رد فعل الزبون بنّاءً وحاسماً، ومن ثَم يقوم بتحسين التفسير «النهائي». هذا التثليث الإبداعي في عملية التقصي والتعاون السياقيين في التحليل قد غدا أكثر شيوعاً.

تصدير التقنيات النوعية إِلىٰ الفضاء الإلكتروني

إذا كان جزء من هدفنا في استخدام البحث النوعي هو توسيع مفهومنا «للحقيقة الواقعية»، فأي مكان أفضل للامتداد أكثر من الحقيقة الفعلية للفضاء الإلكتروني؟ إننا نستهلك، بوصفنا مجتمعاً، فضاء إلكترونياً كمتعة تمويهية ومَعِينٍ لا ينضب من الاتصالات والإضاءات. إننا نستخدم مجال تقنية المعلومات ومواردها الموسعة لفتح مجال واسع من علاقات السُوق[65] وصور الخدمات الاستهلاكية[66] في سوق[67] الفضاء الإلكتروني واستكشاف ذلك المجال. إن ما يتقرر بمبيعات شركة AOL لمدة ساعة تنسحب علىٰ نصف مليون زبون عبر الباب الرقمي لبائع بالتجزئة عبر الإنترنت ـ وهي مأثرة لا يمكن تخيلها في العالم «الواقعي» ـ هو واقعة أن الشبكات المعلوماتية تُغَيِّرُ شكل

التسويق والاستهلاك إِلىٰ الأبد[68]. ومما لا شك فيه أن باحثي التسويق والاستهلاك، بما في ذلك الذين يُجرون تقصِّياتٍ نوعية، مجبرون علىٰ متابعة يقظتهم. ولكن، لدى اندفاعنا إِلىٰ الأمام عبر حدود الفضاء الإلكتروني السياقي، نتساءل: ما البيئة التي نواجهها؟

وجد بحثٌ أُجري سابقاً في وسط الاتصالات عبر الحاسوب CMC أنَّ حدوده قَسَر أسلوب اتِّصالات غير طبيعي، وقَلَّص الإلماحات العلاقاتية وأَجْدَبَ البيئة الشخصيَّة ـ البينية[69]. إذ بدا أن غُفليتَها، وسريتها الظاهرة قد أدت إِلىٰ تآكل البُنى الاجتماعية عن طريق المساواة بين الوضعيات الاجتماعية وتشجيع صيغة من الاتِّصالات أقل كبحاً[70]. فالرحلات العلمية المبكرة، إذن، وجدت أن الفضاء الإلكتروني أشبه بالفضاء الخارجي: بارد وغير مضياف[71]. ومع ذلك اكتشف الباحثون أنه وسط أكثر كرماً عندما أدخل صافياً إِلىٰ نهر الخبرة المعاشة الظاهراتية. وحيث إنه ينظر إِلىٰ الفضاء الإلكتروني، ليس كاتِّصالات تجري عبر الحاسوب بل، كمجتمع، فهو يُعَدُّ كياناً عضوياً، متنوعاً، حركياً، متعدد اللوالب، وكرنفالاً من العوالم الاجتماعية التي تثري علىٰ الصعيد الشخصي[72]. ولما كان الحيوان البشري متكيِّفٌ أبداً، فقد طور أدوات اتصال جديدة وقدرات لتحويل بيئة الإنترنت الباردة إِلىٰ نشاط اجتماعي دافئ[73].

لقد تقدمت البرامج الحاسوبية الجديدة والأجهزة الحاسوبية الحديثة والتجسيدات المتطورة للأفكار تقدماً رقمياً علىٰ أساس محاكاة واقعية تماماً، وخيالية تماماً وجهاً لوجه. وفي هذه الغضون أخذت لغة إلكترونية نظيرة للغة العادية تلتقط مجالاً واسعاً من المحبة والانتماء والإشارات العلاقاتية والتواصلية العليا[74].

ينبغي للتفاعل البشري، في الفضاء الإلكتروني، أن يتعامل مع «نَصِّيَّة الكينونة التي لا تُطاق» (استعارةٌ من عبارة ميلان كونديرا Milan Kundera الجميلة). تتغيَّر العلاقات نتيجة لهذا الإقحام التطفلي التحريري علىٰ

التجــيد[75]. كما أن الاتصال بوساطة التكنولوجيا قد صيغَ بصورة جذرية[76]. وسواء حُوِّلت كلماتنا إلىٰ ASCII أَو نُقِلت بأصوات وصور رقمية (ما زالت خامةً)، فإن تطفلية قنوات الاتصال الفضائية الإلكترونية تظل واضحة باستمرار. وفي حين أن الوسط يتحدانا للتغلب عليه بأن نجري اتِّصالاتنا بطرق نشعر أنها طبيعية أكثر[77]، فإنه في الوقت نفسه يفتح أمَامنا الفرص[78]. كما تمنح السرية والنصّـية المتضمنة خبرات من البحث والتعبير المغفلين يمكن أن تكون مُحرِّرةً في النهاية[79]. إن التسوية فيما بين قول الأداء الاجتماعية المتنوعة يمنح فرصة سهولة المنال الاجتماعي التي تسفر عن مشاركة أوسع بكثير من ما يحدث في قناة اجتماعية أُخرى[80]. فعلىٰ شبكة الإنترنت، لا يعرف أحدٌ أنَّك كلب ـ أَو جَذْيٌ، أَو أبيض، أَو معوَّق، أَو أنَّك تقيم في تمبوكتو Timbuktu. وكون الأمر رقمياً يعني أن المعلومات الاجتماعية تسجل أَو تؤرشف آلياً[81] وسهلة المنال علىٰ نطاق واسع. وبفضل انخفاض تكاليف البحث انخفاضاً كبيراً، فإن مجموعات الإشكالات عبر اللوحة تتغيَّر من عملية جمع معلومات إلىٰ عملية إدارة سلسلة النصوص المفرطة الناجمة حتى عن أكثر البحوث سطحية وتسرعاً.

الفضاء الإلكتروني موضع يقع علىٰ عتبة الشعور ويقدم فضاءً لامكانياً وهو ما يسميه المختص بعلم الإنسان الوصفي فيكتور تيرنر Victor Turner بـ «الزمن خارج الزمان». وفيما يتعلَّق بالجنس البشري، يؤدي الدخول إلىٰ الزمن المحوَّل والأفق الفضائي للفضاء الإلكتروني إِلىٰ انقطاع بيئي مؤقت جذري[82]. ويعد هذا التحول في نظر البعض تحولاً تطورياً تمحو فيه الحيوانات المفكرة التي تصنع الأدوات التمايزَ بين الأداة والحيوان المفكر. فتكون النتيجة بيئة كائن بشري مرتبط بجهاز ميكانيكي تعتمد عليه بعض وظائف الكائن البشري الفيزيولوجية[83] يتعايش فيها الكائن المجرد والكائن المجسَّد، والعقل والذكاء الصنعي AI، والعضوية والآلة، بصورة مريحة[84] وللمساعدة علىٰ فهم هذه البيئة، يمكن أن يتطور معها تقصٌ نوعي.

النيتنوغرافيا Netnography

يبني الناس من المواد الخام من النُّتَفِ والأيقونات مجتمعات اجتماعية ذات معنى. ولكن سواء سُمِّيَت هذه المجتمعات «مجتمعات فعلية»[85] أَو «مجتمعات أصناف»[86]، أَو «مجتمعات مصلحة»[87] أَو «ثقافات إنترنت»[88] فإن هذه المجموعات تستخدم مصالح سوقية مشتركة كإسمنت اجتماعي لبناء الأساس[89]. وفي حين أن بعض الإشارات الرمزية التي يستخدمها المسوِّقون، ربما تبدو في نظرهم مألوفة، فإن التحدي في ميادين الفضاء الإلكتروني الاجتماعية الملتوية يعد واحداً من العناصر التي تفك الرسالة عن الوسط وتجعل غريب الجماعة الإلكترونية الاجتماعية ورقصاتها المعذبة أمراً مألوفاً. وبفضل احتواء مجتمع الإنترنت، تكون النيتنوغرافيا قد طورت تقنية طبيعية لحصر السلوك في الفضاء الإلكتروني[90].

النيتنوغرافيا هي مزيج من التقنيَّات النوعية كُيِّفَتْ لتلائم بيئات فضائية إلكترونية[91]. ويمكنها أن تكون فضولية وغير فضولية، مثلها في ذلك كمثل ملاحظة المشاركين. إن الكمون في حقول الإنترنت[92] يقدِّم لا فضولية تطمس الحضور البعيد[93] في لا رؤية قريبة. ومع ذلك تظل النيتنوغرافيا مشاركة في الإنترنت لتشكِّل حركة مدققةً نافعة[94]. ومثلها كمثل نظيرها خارج الإنترنت، تسعى النيتنوغرافيا للانغماس في تجربة عميقة من المجتمعية الرقمية. والوصول إِلىٰ ثروة من المطيات ربما يسهل الخلط بين «الاتساع brendth» و«العمق depth»، وبين «الكمية quantity» و«النوعية Quality». ولكن لإحداث التفاعل الثقافي بفضل الانخراط بشجاعة في الدوائر الاجتماعية الجديدة يتطلب انخراطاً مديداً. وهذا يدل علىٰ تطبيع البيئة التقنية، وأحكام الانخراط في مملكة الثقافة الإلكترونية بمجملها[95]. إن لغة العواطف الجسدية، وخطأ تهجئة الكلمات المقصود، واستخدام الأبدال المعجمية بدلاً من عمليات العزل الصوتي، والمصفوفات المكانية، والمؤشرات القواعدية، وغياب التصحيحات والحروف

الكبيرة، إضافة إِلىٰ غياب فن ال ASCII[96]، كلها ستكون أدوات جوهرية في جعبة المتقصِّي النيتنوغرافي. ومن ثم، هناك مزيد من الرموز المعينة لا بد من تعلمها تتعلَّق بمجتمعات الاختيار لديك، كوادرها البشرية، وتاريخها وقوانينها[97]، وعلاقاتها بصور الخدمات الواقعة خارج الإنترنت[98] والعائدة إِلىٰ الأَسواق والاستهلاك[99].

تُعَدُّ الثقة عاملاً محفِّزاً جوهرياً لتعزيز هذا الهدف. فالأمانة، والهدف المشروع، والمعرفة المباشرة الأصلية للمجتمع، كلها تشكل أساليب دخول الأساس الصلب. إن تحديد طبيعة مبدأ «شيء مقابل شيء» والاهتمام المشترك يمكن أن ينشط المشاركة الجارية ويزيد من حجم الوصول باستمرار[100]. وتظل أخلاقيات التقصّي ذات حدين وواقعية جداً. ويجب أن يهتم المحقِّقون بيقظة تامة باهتمامات السريَّة الموجودة في الإنترنت والمتطورة باستمرار[101].

وخلال هذه المحاولة، لا بد وأن يسجل الملاح الإلكتروني الخبير أحداث رحلته حسب تسلسلها الزمني تسجيلاً ميدانياً أَو صحفياً. ويجب أن يكون الجزء الأكبر من هذه الملاحظات مكتوبة بيد الملاح ذاته ـ وأن تكون التقاطاً رقمياً للتدفق الاجتماعي. ولا بد من مساعدة الاستبطان والاختيار، وتفصيل النظرية بملاحظات ميدانية إضافية تكون ذات طابع انعكاسي وتحليلي وتشير إِلىٰ اتجاهات هامة تسلكها التحقيقات المستقبلية. وكما أن التدخل التكنولوجي يؤدي إِلىٰ صياغة تبصرات الباحث وحصرها في إطار النص، فهي كذلك تضع قيوداً علىٰ ما يستطيع الرواة (المستهلكون، والمموِّقون، والمساهمون الآخرون) التعبير عنه. وهكذا فإن المعرفة الضمنية صعبة، ولكنها جائزة جوهرية لا بد من البحث عنها في الفضاء الإلكتروني. ويتطلّب الحصول عليها استنباطاً عاطفياً مُميِّزاً، ويمكن تعزيزها بتوحيد تقنيتين أخريين هما: المقابلة الإلكترونية، والسبر الرقمي للشخصيَّة.

المقابلة السَّيْبَرية Cyber-Interview

تتخلل المقابلة، في أحد معانيها، الفضاء السَّيْبَري Cyberspace. فمعظم الفضاءات المتفاعلة بحرية، ومجموعات أخبارية Newsgroup، وغرف الدردشة، والرسائل الإلكترونية كلها مفعمة بالحوار بين الأشخاص المؤلف من أسئلة وأجوبة، إذ يبسط الرواة آراءهم ويتكشفون، ويشاركون التواريخ الشخصيَّة، والحكايات والخرافات والأساطير المدينية. وتُعد عملية فك رموز هذه الحكايات وسواها وإيجاد ما هو عام وما هو خاص في القصص التي يرويها هؤلاء الناس[102] من أهم مصادر الباحث النيتنوغرافي. أما الآخرون فهم أكثر فاعلية.

إن رسم صورة إلكترونية[103]، مثله في ذلك كمثل مقدمة المقابلة السَّيْبرية وملحقها، يرفع من سوية الوصول إلىٰ الفضاء الإلكتروني بصورة غير مسبوقة من دعم فاعلية التقصي. يستلزم رسم الصورة الإلكترونية الفوز علىٰ أنشطة الراوية الاجتماعية العامة التي يمارسها عبر الإنترنت في اكتساب معلومات متوفرة جماهيرياً. إذ إن قراءة نماذج من بريد الراوي، وزيارة مجموعات الأنباء التي يراسلها بانتظام ـ أو زيارة صفحاتهم الشخصية علىٰ شبكة الإنترنت أو موجز حياتهم ـ يمكن أن تسفر عن استنتاج مفهومات ثمينة تتعلَّق بحالتهم الاجتماعية، ومجتمعاتهم التفسيرية[104]، وموضوعات حياتهم، وأهدافها[105] ومجمل تعددية الأبعاد التجريبية.

تقدم المقابلات السَّيْبَرية وسيلة لتغير الحدود المكانية والزمانية لاجتماعات المجموعة البؤريَّة. ويجري، في مختبرات الجامعات والشركات الدقيقة في جميع أنحاء العالم اختبار البرامج الحاسوبية والبرامج المجموعية لنشرها في مجموعات بؤريَّة إلكترونية. لقد بُشِّرَ بالمجموعة البؤريَّة التي تدار عبر برنامج المؤتمرات عن بُعد علىٰ أنه الاتجاه الأكبر في تنمية المجموعات البؤريَّة[106]. وكما هو واضح حتى الآن، يمكن أن تكون المقابلات السَّيْبَرِيَّة، مثلها في ذلك كمثل نظائرها خارج شبكة الإنترنت، مبنية علىٰ المجموعات أو

فردية، رسمية أَو لا رسمية، بنيوية أَو لا بنيوية. وتعد الخصائص التقنية للوسط توجيهية، علىٰ أية حال. فأساليب المقابلات الخاصة تناسب المنتديات الإلكترونية الخاصة أكثر من سواها. وهكذا فإن المجال الزمني الحقيقي المتزامن لغرف الحديث (الدردشة) ـ بنغمته التحادثية وطبيعته المتحررة من الأغلال ـ يُعَدُّ أكثر ملاءمة للمقابلة غير الرسمية التي تتطلع إِلىٰ تبصُّرٍ من خلال كشف اللحظة الساخنة[107]. وتقدم مجموعة الأنباء المرسلة بالبريد أَو الأسئلة الموجهة بالبريد الإلكتروني أساساً لإجابات مدروسة بعناية تكون غالباً أكثر ملاءمة لأهداف مقابلة رسمية[108]. ويمكن لأية «محادثة مُلِحَّة» في منتدى فضاء إلكتروني أن تقود إِلىٰ اكتشاف عاطفي وشخصي إيحائي[109]. كما يمكن لهذه المقابلات، بفضل اقترانها بعبقرية الباحث وبناء الثقة والاعتراف الصادق ـ التي تبدو غالباً تركيباً لحماس شبيه بحماس صدق المراسلة مع الوصاية الحالية[110] أن تقدم كشفاً كثيراً وإضاءة وافية. كما أن اقتران المقابلات الإلكترونية بتقنيَّات توظف سبوراً رقمية للشخصيَّة، يمكن أن يساعد علىٰ الوصول إِلىٰ مزيد من مستويات المعرفة الثقافية الضمنية وغير المعروفة.

عمليات سبر رقميَّة للشخصيَّة

لقد صك عالِم ما بعد الحداثة جين بودريلارد Jean Badudrillard مصطلحَ «الواقعية المفرطة hyper reality»[111] للتعبير عن المزج المعاصر ما بين المحاكاة والواقع، حيث يندمج الخداع بما هو حقيقي، وحيث يفضل غالباً الخداع التركيبي علىٰ ما هو أصلي واقعي. ومع أن رأي Baudrillard تشاؤمي في الغالب[112] فإن اقتصاد المعلومات يبدو مبنياً علىٰ العادات لطمس الحدود[113] التي تقدم أبدالاً غير محدودة لضياع المرء في المحاكاة. إن سيل حوافز وسائل الإِعلام المتعددة المستقبلية الذي ينخرط فيه الرّواة عبر الإنترنت يحيط بنصوص ASCII ورموز تمثيلية أُخرى، والصور المرئية كالبيانات المعرّفة والصور الفوتوغرافية، وأجزاء Bits الصوت، ومقاطع Bytes الفيديو،

والتجـــيدات، وصور المؤتمرات المباشرة عن بُعد، وبمواكبة واقعية Baudrillard المفرطة الزاحفة، يكاد يكون لكل «شيء» في العالم المادي، في الفضاء الإلكتروني، طيف واحد علىٰ الأقل، وعادة، يكون له عدة أطياف فعلية.

بوجود خيارات متعددة تنظم كل شيء بدءاً من النظرية العلمية ومؤامرات ال UFO إِلىٰ المعايير لتقنية لجذاذة -V (V-Chip وآخر موضات مصابيح الطاولة، يمكن فهم الفضاء الإلكتروني نفسه، بأساليب معينة، علىٰ أنه مهمة ضخمة كسبر الشخصيَّة. إذ يُقدم، في فضاء بعيد معفل يمكن الوصول إليه، منتدى للتعبير عما لم يكن يعبر عنه سابقاً. يقول Turkle إن الإنترنت قد أصبح «مختبراً اجتماعياً هامًا» يجري فيه الناس تجربة «بناء الذات وإعادة بنائها» التي تميز الحياة المعاصرة[114]. لقد جرى فهم هوية ما بعد الحداثة علىٰ أنَّها تتألَّف من أعمال لا نهاية لها من إعادة تكوين أنماط أنفسنا وخلقها من جديد[115]، وإنشاء ملعب فعلي، في لعبة الفضاء الإلكتروني. ويكون علماء النيتنوغرافيا في هذا الفضاء قابعين في جانب الملعب يتابعون زملاء اللعبة. وينقِّبُ التقصِّي النوعي في الاحتمالات الإيحائية لخلق الهوية وموقع اللعب الخطير هذا، مراقباً التعددية، والتغايرية، وتجزيء المــستهلكين متعددي العقليات في العمل[116].

يقال إن الفضاء الإلكتروني مبني علىٰ «اقتصاد الانتباه» الذي يكون فيه «الانتباه البشري»[117] هو المصدر الأندر وليس المال أَو سواه. ولهذا فإن التحدي المركزي هو التقاط انتباه رواد الفضاء الإلكتروني والاحتفاظ به. يمكن أن يساعد تأسيس خصائص الفضاء الإلكتروني السبرية، «استراتيجية التشابك القائمة علىٰ الشبكة»، في التقاط انتباه الرّواة وخيالهم[118]. ويمكن أن تكون صفحة البحث البيتية التي تقدم مواد مرئية ونصية حول موضوعات مستهدفة لاهتمامات الرّواة الثقافية الخاصَّة، وسيلة لا تُثمن من وسائل التشابك. ويمكن أن تظهر أسئلة مفتوحة، وعمليات استكمال كلمات، وحتى طلبات مسح أعمال

فنية ورسوم عابثة. ويمكن أن تستفيد هذه الاستراتيجية من الترجمات الحاسوبية للمهام السبرية الموجودة كالتسيير الذاتي[119]، مثلاً. لقد حُوِّلت تقنية الاستنباط المجازية لزالتمان Zaltman المذكورة آنفاً، إِلىٰ تقنية رقميَّة. يستخدم المستهلكون صور المجلات لتركيب صور تلصيقية ورقية تعبر عن طبيعة المنتج أَو الصّنف الأساسية. ثم تمسح الصورة التلصيقية رقمياً، وتصقل من قِبَل مصمم تخطيطي ثم تُحوَّل إِلىٰ خدمة بوصفها أداة سبر قوية للشخصيَّة ودوافعها. وبتحويل التقنية إِلىٰ سلعة تجارية يغدو من السهل نقلها إِلىٰ الفضاء الإلكتروني. وباختصار يُعد ما يصنعه الإِنسان والمستخدم كأدوات سبر للشخصيَّة من قِبل القائم بعملية التقصّي النوعية في الفضاء الإلكتروني ترجمات أَو أداءات مجردة، في حال إزاحة التمثيلات. ولكن، من خلال إنشاء الواقع الثقافي ـ الاجتماعي علىٰ شبكة الإنترنت[120]، تخضع هذه الصور الرقميَّة، أَو صفحة الشبكة، أَو عناصر مضمون صفحة الشبكة إِلىٰ تحولات نفسية ووجودية. فتحقق حالة تعد ـ ضمن حدود ـ «حقيقة» ومن ثَم تغدو أدوات استكشاف ثقافي مفيدة.

ظلال الفروق والتوليف بين الخصائص

في سياق الفضاء الإلكتروني يتشكل التقصّي السياقي ليلائم وسطه التكنولوجي، وصياغة النص الجذرية، والبحث والتعبير المغفلين، والمعلومات التي يمكن الوصول إليها والميادين الاجتماعية. وتُعد التناوبات حاسمة بالنسبة إلى التقصي النيتنوغرافي. تتفكك نصوص الفضاء الإلكتروني بإزاحة الوجوه المادية للهوية التي نعدُّها طبيعية[121]. كما تعد قضايا الاختيار الذاتي والتمثيل الذاتي صعبة وغير محبّبة. وتقلص طريقة المعرفة المصاغة في نص عدد الإشارات التي يمكن ملاحظتها، والفرص المتاحة لبيان المعرفة الضمنية. وبالمقابل، تعيد بناء نص الهوية بفصل صهرها مع الخيال والحركة والنشاط المتداخل[122]. ومن الناحية الظاهرية، يمكن لميدان الخداع أن يزيد الكشف.

إذ يمكن لرحلة في عالم الحقيقة الفعلية البيتية أن تقدِّم ليس سياقاً حركياً وسهل المنال أكثر مما يقدم المختبر فحسب، بل أيضاً سياقاً أقل تكلفاً وزيفاً. وبمسايرة موضوعنا المتعلِّق بالتكميلية بين أساليب التحقيق، لا بد من فهم النيتنوغرافيا ـ مع مقابلاتها الإلكترونية وسبورها الرقميَّة ـ علىٰ أنَّها إضافة للبحث خارج شبكة الإنترنت (في عمليات الإقناع النوعية والكمية)، وليست بديلاً. إضافة إِلىٰ ذلك، تحول تكنولوجيا المعلومات التقصّي النوعي بطرق عديدة جداً. إنَّها تغير طبيعة التقصّي والتسجيل في داخل ذات المرء، وتحليل المعطيات، والتثليث، وتدقيق الأعضاء، وتمثيل البحث[123]. ويمكنها تقديم منظور جديد لتثليث الممثلين الثقافيين وهم ينخرطون في صيغ جديدة من التعبير والخبرة. وهكذا، ربما تساعد هذه الأساليب فهمنا، ليس فقط للحقيقة الفعلية، بل أيضاً للحقيقة البشرية.

أزمة التمثيل

ولما كان البحث النوعي قد تطور في الحقبة التاريخية التالية ـ المسماة «اللحظة السادسة»[124] ـ فقد بعثت فيها الحيوية والحركة بفصل عدد من التوترات، التي استكشفنا بعضها، مثل التكنولوجيا، بالتفصيل في هذا الفصل. أما قضايا الانعكاسية والقوننة، أي توضيعية الادعاءات المعرفية ومرجعية التفسير، مع أنه جرى التطرق إليها هنا، فلا بد من إرجائها لمقالات تالية تبحثها بصورة موسعة. كما أن التعددية الصوتية والتمثيل، وظهور أصوات مساهمين وجداول أعمال متباينة، وتحدي شرح تجربة الآخرين المعاشة شرحاً موثوقاً[125] تتطلب كلها انحناءة تقديس في معالجتنا الحالية، ما دامت تؤلف مجتمعة إحدى أكثر التحديات أهمية بالنسبة للتخيل التسويقي.

بعد أن قضى الباحثون النوعيون وقتاً كبيراً في محاولة تحقيق فهم حميمي لسلوك السوق من خلال صلات حميمة مع المستهلكين والمديرين بفضل وسائل منهجية، فقد حوّلوا انتباههم الآن إِلىٰ وسائل يستخدمونها لعرض

جهودهم التفسيرية. فلنتذكر بحثنا السابق للأهمية الأساسية لسرد لرواية، ثم لنلاحظ إهمالها في حكايات البحث النظامية التي نرويها. فنحن لسنا فقط بطيئين في استنباط احتمالات النص، دع عنك النص المفرط، أَو في الخطاب الحواري، وَدَعْ عنك تعددية منطق الخطاب، بل لقد بدأنا نتخيّل الشكل اللاخطي واللااستطرادي واللامثقف الذي ربما يتخذه التمثيل.

لقد بدأ الباحثون في الاستهلاك يؤكدون[126] بأن المقالات الصحفية لم تعد أوعية كافية لإيصال الفهم الكلي أَو الشمولي لخبرة المساهمين المعاشة. لقد شدنا ظهور أجناس مثل «النصوص الفوضوية»، «والإثنوغرافيا الذاتية، والشعر، والنصوص الأدائية، والخيال (الإبداع) الإثنوغرافي وحكايات الذات[127] في البحوث الاستهلاكية. كما أن التصوير الفوتوغرافي وتصوير الفيديو والرسم، كلها ظهرت كوسائل بحثية. والأمثلة علىٰ مثل هذا التمثيل التجريبي تتفرع وتنتشر باضطراد[128].

استجاب المديرون والأكاديميون إِلىٰ أزمة التمثيل باعتماد استراتيجيات تعبيرية جديدة. إن شركات مثل Levi Strauss، وMotorola، وIntel، وNokia، وChiron، قد سعت، بفضل تحولها نحو الإِدارة التفسيرية، إِلىٰ إعتاق التعددية الصوتية في عملياتها اليومية وتعزيز بحوث المستقبل المتعددة المسارات بين المساهمين والمؤسسين[129]. فقد أثارت شركة 3M رواية الحكايات في خدمة التخطيط للعمل، مستثمرة المنطق السردي لاستنباط الأماكن التي لا تستطيع رؤوس الرصاصات الوصول إليها[130]. ومن ناحية جدلية، يُعد وضع[131] جوهر الأَصناف المتزايد في وسائل مثل مسرح التجزئة ومواقع شبكات الإنترنت استجابة إبداعية لأزمة التمثيل. يُعَدُّ البحث النوعي بشموليته وسماته البصرية سينمائياً في نظرته[132] بطرق متعددة. إذ إن تمثيل المكتشفات والصيغ الإعلامية المتعددة المتفاعلة فيما بينها التي تطرحها تكنولوجيا المعلومات لا تُعد مثالية فحسب، بل تغير كذلك طبيعة التمثيل

نفسها. إن النص المترابط ووسائل الإِعلام المترابطة hypermedia (حلقات الربط بين المعلومات المسموعة والمعلومات المرئية) تغير العلاقة بين الباحث والقارئ بطرق مُؤلَّفةٍ توليفاً غريباً مع اهتمامات أزمة التمثيل[133].

ومع أن هذا التغير، قد وصفه البعض لدى وصفهم للفرص[134]، بأنه لا إشكالي نسبيًا، فإن آخرين ينظرون إليه على أنه رحيل جذري «يختفي فيه كاتب البحث ويغيب في الخلفية»[135]. ومن هذا المنظور فإن المرجعية النهائية أُضفيت على المؤلف الجديد للنص، point-and-click bricoleurs الذين يبنون في «الفضاءات الإلكترونية والنصوص المترابطة النص من فتات المواد المتروكة لهم من قبل الكاتب وقطعها» (المرجع نفسه). ويؤكد آخرون إمكانية الوصول إلى شكلية المكان الإلكتروني بأكمله بفضل رؤية نيتنوغرافيا النص المترابط مرتبطاً بصفحات عديدة جداً على الشبكة، وفي حلقة الشبكة، وغرف المحادثة[136]. إن نيتنوغرافيات النصوص المفرطة غنية بالمعطيات وتتيح فرصاً للبناء النصي «المفتوح»[137]، وللملاحظات الثقافية الواقعية زمنياً، وللاتصال المباشر مع الرّواة. ويمكنها تجاوز التجانسية واختلاسية النظر التي يَتَّسِمُ بها الوصف المبهم الإثنوغرافي التقليدي، وتجاوز النسخ والخط (الرسم)[138] لمقاربة تحفيز المحاكاة الاجتماعية[139].

خلاصات

كما أن الحياة الثقافية تتحول وتتشظى وتتنوع، كذلك أساليب البحث فيها. يفكر باحثو الاستهلاك والتسويق، بصورة مستمرة، في مهمتهم ضمن شروط طبيعية وشمولية تجمع برشاقة الأساليب التكميلية. إنهم يمزجون (ويطبقون) فنهم وعلمهم بطرق تسعى لكشف التشكّلات المعقدة، وكوكبات أساليب الحياة والاهتمامات التي تضع قواعد الأساس للأَسواق والاستهلاك. في بعض الحالات، يمكن أن تلاحظ هذه التشكلات بمجرَّد مراقبة ما يفعله الناس بما يصنعون كالمنتجات والإِعلانات والأَصناف. وفيما يتعلق بالآخرين،

تُعَدّ مراقبة امرئ وهو مموّج الشبكة، ويلاحظ الطريقة التي تتقاطع بموجبها سبل الحياة مع سُبل الفضاء الإلكتروني قادرة علىٰ تقديم إشارات شرطية مؤقتة. وغالباً ما تقدم تقنيات استكمال الأساليب المتعددة منظورات أشمل. إن توسيع معرفتنا داخل عوالم الحياة البشرية في تفاعل متبادل يعني متابعة الناس والرؤية بعيونهم إضافة إلىٰ الرؤية بعيوننا.

يُعَدُّ التفرع داخل الفضاءات الواقعية والفضاءات السَّيْبَرية Cyberspaces مسألة تعزيز وتقوية. إن رؤية الأَسواق والاستهلاك بصورة شمولية يعني فتح آفاق تشجع علىٰ التفكير النظامي المتداخل والنظامي المتكاثر وحتى علىٰ التفكير النظامي المتجاوز. إن إعداد المواقع علىٰ أساس تقصِّيات طويلة الأمد سوف يفسح المجال للباحثين كي يفتحوا ميادين عمليات ثقافية في إنتاج المعاني وتلقيها وإعادة إنتاجها[140]. لقد بدأت شركات عديدة حديثاً باستخدام مجتمعات واقعية لتكون مادة تحليل رائدة للمستخدِم[141] ـ طامسة الحدود بين الإنتاج والاستهلاك مادام الزبائن يقومون بدور رؤوس الينابيع لابتكار الشركات. إن المسائل والإشكالات الجديدة التي تطرحها هذه العمليات بعيدة عن البساطة. إذ الواقع أن تقاطع الثقافات والأَسواق والفضاءات الإلكترونية مُقَدَّرٌ لها أن تصبح مصدر أكثر القضايا الخُلُقية والأخلاقية ضغطاً في العقود القليلة التالية. وربما تكون بعض هذه التقنيَّات والأفكار مُعينةً في التحقيقات التي سوف تُنبِئُ بهذه المجادلات الهامة والمتعجلة.

بناء على ما تَبيّن لنا من الفضاء السَّيْبَري والحياة الواقعية IRL = in real life، نعتقد أن مستقبل التقصي النوعي في البحوث التسويقية والاستهلاكية تعتمد علىٰ الموقف المعتمَد تجاه ممارسة «التأمل العميق». إن العلوم الاجتماعية تهجر[142] وتعانق[143] بآن واحد وبصورة مضطردة تقليد الانغماس المحلي المطوّل الذي يسفر عن فروق طفيفة في تفسير المعطيات الميدانية. تتطلب أنظمتنا عند هذه النقطة في مسار تطورها الفكري نوعاً من «التأمل العميق الذي يتيح للباحثين أن يُشَرِّبوا قواعد معطياتنا مع النفس. إن التأمل العميق ـ

وهو نوع من التلكؤ المتعمد الذي يحدد مواضع المسوّق ليغدو عالم أحياء بحري (وليس مجرد صياد سمك) بالنسبة إلى سمكة المستهلك[144] ـ يُعَدُّ مقوّماً ضرورياً للانغلاق غير الناضج وللاندفاع إلىٰ التعميم في غير أوانه. نأمل أن نكون قد قدمنا إرشاداً كافياً في هذا الفصل لتحفيز قرّائنا علىٰ المكوث لحظة بين التأملات العميقة بحثاً عن مزيد من الفهم الحميم لسلوك السُّوق.

ملاحظات

1. Richard Shweder, "Quanta and Qualia: What is the Object of Ethnographic Method?" in *Ethnography and Human Development,* eds. Richard Jessor, Anne Colby, and Richard Shweder (Chicago: University of Chicago Press, 1996), pp. 175–182.
2. Ibid., p. 180.
3. John F. Sherry Jr., "Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research," in *Handbook of Consumer Behavior,* eds. Thomas Robertson and Harold Karsarjian (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 548–591.
4. Ajay Sirsi, James Ward, and Peter Reingen, "Microcultural Analysis of Variation in Sharing of Causal Reasoning and Behavior," *Journal of Consumer Research,* vol. 22, no. 4 (1996), pp. 345–372.
5. Donald McCloskey, *The Rhetoric of Economics* (Madison, WI: University of Wisconsin Press, 1985).
6. See note 3.
7. Marjorie Garber, *Symptoms of Culture* (London: Penguin, 1998); and John F. Sherry Jr., "Heresy and the Useful Miracle: Rethinking Anthropology's Contributions to Marketing," *Research in Marketing,* vol. 9 (1987), pp. 285–306.
8. Russell Belk, "Studies in the New Consumer Behaviour," in *Acknowledging Consumption: A Review of New Studies,* ed. Daniel Miller (New York: Routledge, 1995), pp. 58–95; Norman Denzin and Yvonna Lincoln, eds., *Handbook of Qualitative Research* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994); and Sidney Levy, "The Evolution of Qualitative Research in Consumer Behavior," paper presented at the 26th International Conference on Marketing Research at La Londe des Maures, France (June 4, 1999); and see note 3.
9. Russell Belk, John F. Sherry Jr., and Melanie Wallendorf, "A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet," *Journal of Consumer Research,* vol. 14, no. 3 (1986), pp. 449–470; Russell Belk, Melanie Wallendorf, and John F. Sherry Jr., "The Sacred and Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey," *Journal of Consumer Research,* vol. 16, no. 1 (1989), pp. 1–38; Bruce Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (Boston, Allyn and Bacon, 1998); Russell H. Bernard, ed., *Research Methods in Anthropology* (Walnut Creek, CA: Altamira Press, 1995); Russell H. Bernard, ed., *Handbook of Meth-*

ods in Cultural Anthropology (Walnut Creek, CA: Altamira Press, 1998); and John Lofland and Lyn Lofland, *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (New York: Wadsworth, 1995); and see note 7.

10. John F. Sherry Jr., ed., *Contemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

11. Stephen Brown, *Postmodern Marketing* (New York: Routledge, 1995); Norman Denzin, *Interpretive Ethnography: Ethnographic Practices for the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997); Richard Jessor, Anne Colby, and Richard Shweder, *Ethnography and Human Development* (Chicago: University of Chicago Press, 1996); George Marcus, *Ethnography Through Thick and Thin* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998); and Barbara Stern, *Representing Consumers: Voices, Views, and Visions* (New York: Routledge, 1998).

12. Cantar Group, "Market Research Industry," *The Economist*, vol. 22 (July 1995), pp. 60–63.

13. Dominique Desjeux, Anne Monjaret, and Sophie Taponier, *Quand les Francais Déménagent* (Paris: Presses Universitaires de France, 1998); Dominique Desjeux, Cécile Berthier, Sophie Jarraffoux, Isabelle Orhant, and Sophie Taponier, *Anthropologie de l'Électricité* (Paris: Harmattan, 1996); Dorothy Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); and see note 10.

14. Joseph Pine and James Gilmore, *The Experience Economy* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999).

15. Gerald Zaltman, "Rethinking Market Research: Putting People Back In," *Journal of Marketing Research*, vol. 34 (November 1997), pp. 424–437.

16. Paco Underhill, *Why They Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999).

17. Dorothy Leonard and Jeffrey Rayport, "Spark Innovation Through Empathic Design," *Harvard Business Review* (November/December 1997), pp. 102–113.

18. Joan Blomberg, Jean Giacomi, Andrea Mosher, and Pat Swenton-Wall, "Ethnographic Field Methods and Their Relation to Design," in *Participatory Design: Principles and Practices*, eds. Douglas Schuler and Aki Namioka (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993), pp. 123–155.

19. Amanda Crawford, "Computers Not Made for Kids, Study Says," *Baltimore Sun* (May 8, 2000), p. 1D.

20. Katie Hafner, "Coming of Age in Palo Alto," *New York Times* (June 10, 1999); and Dean Takahashi, "Doing Fieldwork in the High-Tech Jungle," *Wall Street Journal*, vol. 27 (October 1998), B1, B22.

21. See note 17.

22. Ronald Lieber, "Storytelling: A New Way to Get Close to Your Customer," *Fortune*, vol. 3 (February 1997), pp. 102–108.

23. James McAlexander and John Schouten, "Brandfests: Servicescapes for the Culti-

vation of Brand Equity," in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets,* ed. John F. Sherry Jr. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998), pp. 377–401.

24. See note 17.
25. Tobi Elkin, "Product Pampering," *Brandweek,* vol. 16 (June 1998), pp. 28–29, 32, 34, 36, 40.
26. See note 22.
27. Patty Kerr, "Borders," *Advertising Age,* vol. 24 (June 1996), S22.
28. Justin Martin, "Ignore Your Customer," *Fortune,* vol. 1 (May 1995), pp. 121–126.
29. Nancye Green, "Environmental Re-engineering," *Brandweek,* vol. 1 (December 1997), pp. 28–29, 32.
30. Michael McCarthy, "Stalking the Elusive Teenage Trendsetter," *Wall Street Journal,* vol. 19 (November 1998), B1–B10.
31. B.X. W, "Online or Off Target?" *American Demographics* (November 1998), pp. 20–21; and Sara Browne, "The Chat Room as a 'Third Place,'" *Brandweek,* vol. 14 (April 1997), pp. 24, 26.
32. Edward McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus* (Newbury Park: Sage, 1994).
33. Eric Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Market Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research,* vol. 31, no. 4 (1994), pp. 484–504.
34. See for example, Clifford Christians and James Carey, "The Logic and Aims of Qualitative Research," in *Research Methods in Mass Communication,* eds. Guido Stempel and Bruce Westley (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981), pp. 342–362; and see note 3.
35. Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures* (New York: Basic Books, 1973).
36. Henry Murray, *Thematic Apperception Test Manual* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1943); see note 3; and Howard Stein, Listening Deeply: *An Approach to Understanding and Consulting in Organizational Culture* (Boulder, CO: Westview Press, 1994).
37. Gerald Zaltman, "One Mega and Seven Basic Principles for Consumer Research," in *Advances in Consumer Research,* vol. 18, eds. Rebecca Holman and Michael Solomon (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1991), pp. 8–10.
38. Barney Glazer and Anselm Strauss, *The Discovery of Grounded Theory* (New York: Aldine, 1967); and Anselm Strauss and Juliet Corbin, *Basics of Qualitative Research* (Newbury Park, CA: Sage, 1990).
39. See note 3; and Alladi Venkatesh, "Ethnoconsumerism: A New Paradigm to Study Cultural and Cross-Cultural Consumer Behavior," in *Marketing in a Multicultural World,* eds. Janeen Costa and Gary Bamossy (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), pp. 26–67.

40. Clifford Geertz, *Local Knowledge* (New York: Basic Books, 1983); John Schouten, "Selves in Transition: Symbolic Consumption in Personal Rites of Passage and Identity Reconstruction," *Journal of Consumer Research,* vol. 17, no. 3 (1991), pp. 412–425; Linda Scott, "The Bridge from Text to Mind: Adapting Reader-Response Theory to Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 21, no. 3 (1994), pp. 461–480; Linda Scott, "Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric," *Journal of Consumer Research,* vol. 21, no. 2 (1994), pp. 252–273; John F. Sherry Jr. and Eduardo Carmargo, " 'May Your Life Be Marvelous': English Language Labeling and the Semiotics of Japanese Promotion," *Journal of Consumer Research,* vol. 14, no. 3 (1987), pp. 174–188; Barbara Stern, "Literary Criticism and Consumer Research: Overview and Illustrative Analysis," *Journal of Consumer Research,* vol. 16, no. 3 (1989), pp. 322–334; and Barbara Stern, "Feminist Literary Criticism and the Deconstruction of Ads: A Postmodern View of Advertising and Consumer Responses," *Journal of Consumer Research,* vol. 19, no. 4 (1993), pp. 556–566.
41. See note 10.
42. John Collier and Malcom Collier, *Visual Anthropology: Photography as a Research Method* (Albuquerque, NM: University of New Mexico Press, 1986); and Melanie Wallendorf and Eric Arnould, "We Gather Together: The Consumption Rituals of Thanksgiving Day," *Journal of Consumer Research,* vol. 18, no. 1 (1991), pp. 13–31.
43. Deborah Heisley and Sidney Levy, "Autodriving: A Photo Elicitation Technique," *Journal of Consumer Research,* vol. 18, no. 3 (1991), pp. 257–272.
44. Michael Ray and Rochelle Myers, *Creativity in Business* (New York: Doubleday, 1986).
45. Howard Stein, Listening Deeply: *An Approach to Understanding and Consulting in Organizational Culture* (Boulder, CO: Westview Press, 1994).
46. Bobby Calder, "Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research," *Journal of Marketing Research,* vol. 14, no. 3 (1977), pp. 353–364; and Prem Shamdasani and David Stewart, *Focus Groups* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1990).
47. Susan Douglas and C. Samuel Craig, *International Marketing Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983).
48. Kenneth Gergen, *The Saturated Self* (New York: Basic Books, 1991).
49. See note 35.
50. Susan Fournier, "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 24, no. 4 (1998), pp. 343–373; John F. Sherry Jr., "Some Implications of Consumer Oral Tradition for Reactive Marketing," in *Advances in Consumer Research,* vol. 11, ed. Thomas Kinnear (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1984), pp. 741–747; and Craig J. Thompson, "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories," *Journal of Marketing Research,* vol. 34 (November 1997), pp. 438–455.

51. John F. Sherry Jr., Mary Ann McGrath, and Sidney Levy, "The Disposition of the Gift, and Many Unhappy Returns," *Journal of Retailing,* vol. 68, no. 1 (1992), pp. 40–56; and Mary Ann McGrath, John F. Sherry Jr., and Sidney Levy, "Giving Voice to the Gift: The Use of Projective Techniques to Recover Lost Meanings," *Journal of Consumer Psychology,* vol. 2, no. 2 (1993), pp. 171–191.

52. Ibid.

53. Gerald Zaltman and Robin Coulter, "Seeing the Voice of the Consumer: Metaphor-Based Advertising Research," *Journal of Advertising Research,* vol. 35, no. 4 (1995), pp. 35–51; and Gerald Zaltman, "Metaphorically Speaking," *Marketing Research,* vol. 8, no. 2 (1996), pp. 13–20.

54. John F. Sherry Jr. and Eduardo Carmargo, " 'May Your Life Be Marvelous': English Language Labeling and the Semiotics of Japanese Promotion," *Journal of Consumer Research,* vol. 14, no. 3 (1987), pp. 174–188; and see note 40, Stern (1986).

55. Clifford Geertz, *Local Knowledge* (New York: Basic Books, 1983); and see note 40, Schouten.

56. See note 10.

57. Craig J. Thompson, William Locander, and H. Polio, "The Lived Meaning of Free Choice: An Existential-Phenomenological Description of Everyday Consumer Experiences of Contemporary Married Women," *Journal of Consumer Research,* vol. 17, no. 3 (1990), pp. 346–361; and Craig J. Thompson, William Locander, and H. Polio, "Putting Consumer Experience Back in Consumer Research: The Philosophy and Method of Existential-Phenomenology," *Journal of Consumer Research,* vol. 16, no. 2 (1989), pp. 133–146.

58. Sidney J. Levy, "Dreams, Fairy Tales, Animals and Cars," *Psychology and Marketing,* vol. 2, no. 2 (1985), pp. 67–81.

59. Linda Scott, "The Bridge from Text to Mind: Adapting Reader-Response Theory to Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 21, no. 3 (1994), pp. 461–480; Linda Scott, "Images in Advertising: The Need for a Theory of Visual Rhetoric," *Journal of Consumer Research,* vol. 21, no. 2 (1994), pp. 252–273; Barbara Stern, "Feminist Literary Criticism and the Deconstruction of Ads: A Postmodern View of Advertising and Consumer Responses," *Journal of Consumer Research,* vol. 19, no. 4 (1993), pp. 556–566; and Barbara Stern, "Literary Criticism and Consumer Research: Overview and Illustrative Analysis," *Journal of Consumer Research,* vol. 16, no. 3 (1989), pp. 322–334.

60. Morris Holbrook, "The Retailing of Performance and the Performance of Service: The Gift of Generosity with a Grin and the Magic of Munificence with Mirth," in *Servicescapes: The Concept Place in Contemporary Markets,* ed. John F. Sherry Jr. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998), pp. 487–513.

61. Linda Scott, "The Bridge from Text to Mind: Adapting Reader-Response Theory to Consumer Research," *Journal of Consumer Research,* vol. 21, no. 3 (1994), pp. 461–480; and Barbara Stern, "Literary Criticism and Consumer Research: Overview and Illustrative Analysis," *Journal of Consumer Research,* vol. 16, no. 3 (1989), pp. 322–334.

62. David Mick and Claus Buhl, "A Meaning-Based Model of Advertising Experiences," *Journal of Consumer Research,* vol. 19, no. 3 (1992), pp. 317–338.

63. See note 10.

64. See note 34.

65. See for example, Joseph Alba, John Lynch, Bart Weitz, Chris Janiszewski, Rich Lutz, Al Sawyer, and Stacy Wood, "Interactive Home Shopping: Incentives for Consumers, Retailers, and Manufacturers to Participate in Electronic Marketplaces," *Journal of Marketing,* vol. 61 (July 1997), pp. 38–53; and Donna Hoffman and Tom Novak, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations," *Journal of Marketing,* vol. 60 (July 1996), pp. 50–68.

66. John F. Sherry Jr., "The Soul of the Company Store: Nike Town Chicago and the Emplaced Brandscape," in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets,* ed. John F. Sherry, Jr. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998), pp. 109–146.

67. Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, "Managing in the Marketspace," *Harvard Business Review,* vol. 72 (November/December 1994), pp. 141–151.

68. See for example, Joseph Alba, John Lynch, Bart Weitz, Chris Janiszewski, Rich Lutz, Al Sawyer, and Stacy Wood, "Interactive Home Shopping: Incentives for Consumers, Retailers, and Manufacturers to Participate in Electronic Marketplaces," *Journal of Marketing,* vol. 61 (July 1997), pp. 38–53; Donna Hoffman and Tom Novak, "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations," *Journal of Marketing,* vol. 60 (July 1996), pp. 50–68; and Robert V. Kozinets, "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption," *European Management Journal,* vol. 17, no. 3 (1999), pp. 252–264.

69. See for example, Richard L. Daft and Robert H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science,* vol. 32, no. 5 (1986), pp. 554–571; and Sara Kiesler, Jane Siegel, and Timothy McGuire, "Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication," *American Psychologist,* vol. 39, no. 10 (1984), pp. 1123–1134.

70. See for example, Lee Sproull and Sara Kiesler, "Reducing Social Context Cues: The Case of Electronic Mail," *Management Science,* vol. 32 (1986), pp. 1492–1512.

71. Sara Kiesler, Jane Siegel, and Timothy McGuire, "Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication," *American Psychologist,* vol. 39, no. 10 (1984), pp. 1123–1134; Ronald E. Rice, "Evaluating New Media Systems," in *Evaluating the New Information Technologies: New Directions for Program Evaluation,* ed. Jerome Johnstone (San Francisco: Jossey-Bass, 1984); Lee Sproull and Sara Kiesler, "Reducing Social Context Cues: The Case of Electronic Mail," *Management Science,* vol. 32 (1986), pp. 1492–1512; and Joseph B. Walther, "Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction," *Communication Research,* vol. 19 (1992), pp. 52–90.

72. See for example, Nancy K. Baym, "The Emergence of Community in Computer-Mediated Communication," in *Cybersociety*, ed. Stephen G. Jones (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); Luciano Paccagnella, "Getting the Seats of Your Pants Dirty: Strategies for Ethnographic Research on Virtual Communities," *Journal of Computer-Mediated Communications*, vol. 3 (June 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/; John Paolillo, "The Virtual Speech Community: Social Network and Language Variation on IRC," *Journal of Computer-Mediated Communication*, (June 4, 1999). Available: www.ascusc.org/jcmc/; Russell Spears and Martin Lea, "Social Influence and the Influence of the Social in Computer-Mediated Communication," in *Contexts of Computer-Mediated Communication*, ed. M. Lea (Hemel-Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1992), pp. 30–65; and Joseph B. Walther, "Interpersonal Effects in Computer-mediated Interaction," *Communication Research*, vol. 19 (1992), pp. 52–90.

73. Ronald E. Rice and G. Love, "Electronic Emotion: Socio-emotional Content in a Computer-Mediated Communication Network," *Communication Research*, vol. 14 (1987), p. 89.

74. Joseph B. Walther, "Interpersonal Effects in Computer-mediated Interaction," *Communication Research*, vol. 19 (1992), pp. 52–90.

75. N. Katherine Hayles, *How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, and Informatics* (Chicago: University of Chicago Press, 1999); and Robert V. Kozinets, "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption," *European Management Journal*, vol. 17, no. 3 (1999), pp. 252–264.

76. See note 74.

77. Richard L. Daft and Robert H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, vol. 32, no. 5 (1986), pp. 554–571; and Sara Kiesler, Jane Siegel, and Timothy McGuire, "Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication," *American Psychologist*, vol. 39, no. 10 (1984), pp. 1123–1134.

78. Susan Herring, "Interactional Coherence in CMC," *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 4, no. 4 (1999). Available: www.ascusc.org/jcmc/

79. John Short, Ederyn Williams, and Bruce Christie, *The Social Psychology of Telecommunications* (New York: Wiley, 1976); and Diane F. Witmer, "Risky Business: Why People Feel Safe in Sexually Explicit On-Line Communication," *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 2 (March 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/

80. Brittney G. Chenault, "Developing Personal and Emotional Relationships via CMC," *CMC Magazine*, (May 1998). Available: www.december.com/cmc/mag/1998/may/chenault.html

81. Judith Donath, Karrie Karahalios, and Fernanda Viégas, "Visualizing Conversation," *Journal of Computer-Mediated Communication* (June 4, 1999). Available: www.ascusc.org/jcmc/

82. Arturo Escobar, "Welcome To Cyberia: Notes on the Anthropology of Cyberculture," *Current Anthropology,* vol. 35 (June 3, 1993), pp. 211–231.

83. Donna J. Haraway, *Simians, Cyborgs, and Women* (New York: Routeledge, 1991).

84. N. Katherine Hayles, *How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature, and Informatics* (Chicago: University of Chicago Press, 1999).

85. Howard Rheingold, *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1993).

86. Albert M. Muniz Jr., "Brand Community and the Negotiation of Brand Meaning," in *Advances in Consumer Research,* vol. 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1997), pp. 308–309.

87. Arthur Armstrong and John Hagel III, "The Real Value of On-Line Communities," *Harvard Business Review,* vol. 74 (May/June 1996), pp. 134–141.

88. Stephen G. Jones, ed. *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).

89. Robert V. Kozinets, "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption," *European Management Journal,* vol. 17, no. 3 (1999), pp. 252–264.

90. Robert V. Kozinets, " 'I Want to Believe': A Netnography of The X-Philes' Subculture of Consumption," in *Advances in Consumer Research,* vol. 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1997), pp. 470–475; Robert V. Kozinets, "On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture," in *Advances in Consumer Research,* vol. 25, eds. Joseph Alba and Wesley Hutchinson (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998), pp. 366–371; and Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography to Research Market-Oriented Virtual Communities," J.L. Kellogg Graduate School of Management Working Paper (1999). Available: www.kellogg.nwu.edu/faculty/kozinets/htm /research/

91. Robert V. Kozinets, "On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture," in *Advances in Consumer Research,* vol. 25, eds. Joseph Alba and Wesley Hutchinson (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998), pp. 366–371; and Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography to Research Market-Oriented Virtual Communities," J.L. Kellogg Graduate School of Management Working Paper (1999). Available: www.kellogg.nwu.edu/faculty/kozinets/htm/research/

92. Henry Jenkins, "Do You Enjoy Making the Rest of Us Feel Stupid?: alt.tv.twinpeaks, The Trickster Author and Viewer Mastery," in *'Full of Secrets': Critical Approaches to Twin Peaks,* ed. David Lavery (Detroit: Wayne State University Press, 1995), pp. 51–69.

93. Taeyong Kim and Frank Biocca, "Telepresence via Television: Two Dimensions of Telepresence May Have Different Connections to Memory and Persuasion," *Jour-*

nal of Computer-Mediated Communication, vol. 3 (September 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/

94. Robert V. Kozinets, " 'I Want to Believe': A Netnography of The X-Philes' Subculture of Consumption," in *Advances in Consumer Research,* vol. 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1997), pp. 470–475.
95. See for example, Margaret L. McLaughlin, Kerry K. Osborne, and Christine B. Smith, "Standards of Conduct on Usenet," in *Cybersociety: Computer-Mediated Communication and Community,* ed. Stephen G. Jones (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995), pp. 90–111.
96. See note 74.
97. John Paolillo, "The Virtual Speech Community: Social Network and Language Variation on IRC," *Journal of Computer-Mediated Communication,* (June 4, 1999). Available: www.ascusc.org/jcmc/
98. John F. Sherry Jr., *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).
99. See for example, Robert V. Kozinets, " 'I Want to Believe': A Netnography of The X-Philes' Subculture of Consumption," in *Advances in Consumer Research,* vol. 24, eds. Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1997), pp. 470–475; Robert V. Kozinets, "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption," *European Management Journal,* vol. 17, no. 3 (1999), pp. 252–264; and Robert V. Kozinets and Jay M. Handelman, "Ensouling Consumption: A Netnographic Exploration of Boycotting Behavior," in *Advances in Consumer Research,* vol. 25, eds. Joseph Alba and Wesley Hutchinson (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998), pp. 475–480.
100. Robin Hamman, "Cyborgasms: Cybersex Amongst Multiple-Selves and Cyborgs in the Narrow-Bandwidth Space of America Online Chat Rooms," unpublished Master's dissertation (1996), University of Essex; and Luciano Paccagnella, "Getting the Seats of Your Pants Dirty: Strategies for Ethnographic Research on Virtual Communities," *Journal of Computer-Mediated Communications,* vol. 3 (June 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/
101. See for example, Jim Thomas, "Introduction: A Debate about the Ethics of Fair Practices for Collecting Social Science Data in Cyberspace," *Information Society,* vol. 12, no. 2 (1996), pp. 107–117.
102. Craig J. Thompson, "Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories," *Journal of Marketing Research,* vol. 34 (November 1997), pp. 438–455.
103. Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography to Research Market-Oriented Virtual Communities," J.L. Kellogg Gradu-

ate School of Management Working Paper (1999). Available: www.kellogg.nwu .edu/faculty/kozinets/htm/research/

104. Stanley Fish, *Is There a Text in This Class?* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979).
105. See note 62.
106. Daniel Clapper and Anne Massey, "Electronic Focus Groups: A Framework for Exploration," *Information and Management,* vol. 30 (1996), pp. 43–50; and Thomas L. Greenbaum, "Focus Groups by Video Next Trend of the '90s," *Marketing News,* vol. 30 (July 1996), p. 4.
107. See for example, Robin Hamman, "Cyborgasms: Cybersex Amongst Multiple-Selves and Cyborgs in the Narrow-Bandwidth Space of America Online Chat Rooms," unpublished Master's dissertation (1996), University of Essex; and Diane F. Witmer, "Risky Business: Why People Feel Safe in Sexually Explicit On-Line Communication," *Journal of Computer-Mediated Communication,* vol. 2 (March 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/
108. Robert V. Kozinets and Jay M. Handelman, "Ensouling Consumption: A Netnographic Exploration of Boycotting Behavior," in *Advances in Consumer Research,* vol. 25, eds. Joseph Alba and Wesley Hutchinson (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998), pp. 475–480.
109. See note 80.
110. See note 103.
111. Jean Baudrillard, *Simulacra and Simulations,* trans. Paul Foss, Paul Parton, and Philip Beitchman (New York: Semiotext(e), 1983).
112. Compare to A. Fuar Firat and Alladi Venkatesh, "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption," *Journal of Consumer Research,* vol. 22 (December 1995), pp. 239–267.
113. Stan Davis and Christopher Meyer, *Blur: The Speed of Change in the Connected Economy* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1998).
114. Sherry Turkle, *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet* (New York: Simon & Schuster, 1995).
115. See note 48.
116. Robin Hamman, "Cyborgasms: Cybersex Amongst Multiple-Selves and Cyborgs in the Narrow-Bandwidth Space of America Online Chat Rooms," unpublished Master's dissertation (1996), University of Essex; and Sherry Turkle, *Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet* (New York: Simon & Schuster, 1995).
117. Seth Grodin and Don Peppers, *Permission Marketing* (New York: Simon & Schuster, 1999).
118. See note 103.
119. See note 43.
120. See note 88.

121. Sara Kiesler, Jane Siegel, and Timothy McGuire, "Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication," *American Psychologist,* vol. 39, no. 10 (1984), pp. 1123–1134; and John Short, Ederyn Williams, and Bruce Christie, *The Social Psychology of Telecommunications* (New York: Wiley, 1976).

122. Robin Hamman, "Cyborgasms: Cybersex Amongst Multiple-Selves and Cyborgs in the Narrow-Bandwidth Space of America Online Chat Rooms," unpublished Master's dissertation (1996), University of Essex; and Diane F. Witmer, "Risky Business: Why People Feel Safe in Sexually Explicit On-Line Communication," *Journal of Computer-Mediated Communication,* vol. 2 (March 1997). Available: www.ascusc.org/jcmc/

123. For a more comprehensive treatment of some of these topics see T. Richards and L. Richards, "Using Computers in Qualitative Analysis," in *Handbook of Qualitative Research,* eds. Norman Denzin and Yvonna Lincoln (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), pp. 445–462.

124. Norman Denzin, *Interpretive Ethnography: Ethnographic Practices for the 21st Century* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1997).

125. Yvonna S. Lincoln and Norman K. Denzin, "The Fifth Moment," in *Handbook of Qualitative Research,* eds. Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), pp. 575–586.

126. See note 3.

127. See note 124.

128. Russell Belk, "Hyperreality and Globalization: Culture in the Age of Ronald McDonald," *Journal of International Consumer Marketing,* vol. 8, no. 3 and 4 (1995), pp. 23–28; Russell Belk, Melanie Wallendorf, and Deborah Heisley, *Deep Meaning in Possessions,* Video, Marketing Science Institute, Cambridge, MA (1987); Stephen Brown, *Postmodern Marketing* (New York: Routledge, 1995); Deborah Cours, Deborah Heisley, Melanie Wallendorf, and Dylan Johnson (1998), " 'It's All in the Family': A Performance Presentation," performance presented at the twenty-sixth annual conference of the Association for Consumer Research, Montreal, Canada. [subsequently published as "It's All in the Family, But I Want It," in *Advances in Consumer Research,* vol. 26, eds. Eric Arnould and Linda Scott (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1999), pp. 253–259; Morris Holbrook and Takeo Kuwahara, "Probing Explorations, Deep Displays, Virtual Reality and Profound Insights: The Four Faces of Stereographic Three-Dimensional Representations in Marketing and Consumer Research," in *Advances in Consumer Research,* vol. 26, eds. Eric Arnould and Linda Scott (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1998), pp. 240–250; Robert V. Kozinets, "Desert Pilgrim," Multimedia Ethnography presented at the Heretical Consumer Research conference, Columbus, OH (September 30, 1999); Richard Mead, "Where is the Culture of Thailand?," *International Journal of Research in Marketing,* vol. 11, no. 4 (1994), pp. 401–404; John Schouten, "When a Rose Is Eros: A Demi-anagramatical Study of Brand Names," *Consumption, Markets and Culture,* vol.

2, no. 4 (1999), pp. 449–456; John F. Sherry Jr., "The Soul of the Company Store: Nike Town Chicago and the Emplaced Brandscape," in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets,* ed. John F. Sherry, Jr. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998), pp. 109–146; John F. Sherry Jr., John Schouten, and George Zinkham, "Capturing Consumption Through Poetry," poems presented at the twenty-sixth annual conference of the Association for Consumer Research, Montreal, Canada (1998); and Craig J.Thompson, Barbara Stern, and Eric Arnould, "Writing the Differences: Poststructuralist Pluralism, Retextualization, and the Construction of Reflexive Ethnographic Narratives in Consumption and Market Research," *Consumption, Markets and Culture,* vol. 2, no. 2 (1998), pp. 105–160.

129. Richard Lester, Michael Piore, and Kamel Malek, "Interpretive Management: What General Managers Can Learn From Design," *Harvard Business Review* (March/April 1998), pp. 86–96.

130. Gordon Shaw, Robert Brown, and Philip Bromiley, "Strategic Stories: How 3M is Rewriting Business Planning," *Harvard Business Review,* vol. 76 (May/June 1998), pp. 41–50.

131. John F. Sherry Jr., "Bottomless Cup, Plug-in-Drug: A Telethnography of Coffee," *Visual Anthropology,* vol. 7 (1995), pp. 351–370; and John F. Sherry Jr., "The Soul of the Company Store: Nike Town Chicago and the Emplaced Brandscape," in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets,* ed. John F. Sherry, Jr. (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998), pp. 109–146.

132. Patricia Ticineto Clough, *The End(s) of Ethnography: From Realism to Social Criticism* (Newbury Park, CA: Sage, 1992); and Norman Denzin, *The Cinematic Society: The Voyeur's Gaze* (Thousand Oaks, CA, 1995).

133. James Clifford and George E. Marcus, eds., *Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography* (Berkeley: University of California Press, 1986); Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography to Research Market-Oriented Virtual Communities," J.L. Kellogg Graduate School of Management Working Paper (1999). Available: www.kellogg.nwu.edu/faculty/kozinets/htm/research/; and Yvonna S. Lincoln and Norman K. Denzin, "The Fifth Moment," in *Handbook of Qualitative Research,* eds. Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), pp. 575–586.

134. See note 123.

135. See note 125, p. 583.

136. Robert V. Kozinets, "The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography to Research Market-Oriented Virtual Communities," J.L. Kellogg Graduate School of Management Working Paper (1999). Available: www.kellogg.nwu.edu/faculty/kozinets/htm/research/; and Robert V. Kozinets, "E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption," *European Management Journal,* vol. 17, no. 3 (1999), pp. 252–264.

137. James Clifford, *The Predicament of Culture* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988).

138. Clifford Geertz, *Works and Lives: The Anthropologist as Author* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1988); and Eric Arnould and Melanie Wallendorf, "Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Market Strategy Formulation," *Journal of Marketing Research,* vol. 31, no. 4 (1994), pp. 484–504.

139. See note 103.

140. Cary Nelson, Paula Treichler, and Lawrence Grossberg, "Cultural Studies: An Introduction," in *Cultural Studies,* eds. Lawrence Grossberg, Cary Nelson, and Paula Treichler (New York: Routledge, 1992), pp. 1–22; John F. Sherry Jr., ed., *Contemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995); and John F. Sherry Jr., "Nothing But Net: Consumption, Poetry and Research Pluriculture (in the Sixth Moment)," Presidential Address presented at the twenty-sixth annual conference of the Association for Consumer Research, Montreal, Canada (1998).

141. Mohanbir Sawhney and Emanuela Prandelli, "Beyond Customer Knowledge Management: Customers as Knowledge Co-Creators," J.L. Kellogg Graduate School of Management Working Paper (1999).

142. James Clifford, *Routes: Travel and Translation in the Late Twentieth Century* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998).

143. Clifford Geertz, "Deep Hanging Out," *The New York Review of Books* (October 22, 1999), pp. 69–72.

144. William Tucker, *Foundations for a Theory of Consumer Behavior* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1967).

الفصل التاسع

بحث التسويق الكمّي

دون إياكوبوتشي

Dawn Iacobucci

«استشعار السُّوق»، و«مواقع الإصغاء»، و«استخراج المعطيات»، و«روابط الزبائن»، و«الاستخبارات التنافسيَّة». . . كل هذه العبارات الطنَّانة المستخدمة حالياً تعبِّر عن جوانب البحث التسويقي. لقد تفجّرت توافرية المعطيات وفرص الحصول عليها في السنوات الأخيرة. ولكن، ما زال المديرون يعبرون بآن واحد عن حاجتهم الماسة إِلىٰ المعلومات رغم وجود هذا الكم الهائل من المعطيات. إن أساليب البحث التسويقي الجيدة هي تلك التي تحوّل المعطيات إِلىٰ معلومات مفيدة. وأكثر تعريفات البحث التسويقي التي نراها في كلية كيلوغ Kellogg أكثر نفعاً في التعليم هي تلك التي تؤكد دور البحث في مساعدة المديرين علىٰ اتخاذ القرارات المُثلىٰ[1]. وَيتعاظم تسارع حركة عالم الأعمال مصحوباً بقرارات عديدة جداً تتعلَّق بالسُّوق وتتطلب حسماً كل يوم، لذا فإن أدوات البحث التسويقي التي تستخدم بصورة جيدة تُعَدُّ ذات قيمة في طرح الأسئلة والإجابة عن الأسئلة الصحيحة.

ووفقاً لذلك، نقوم، في هذا الفصل، باستكشاف عدد من القرارات التسويقية التي يمكن أن تُوضَّح من خلال التحليل. إننا نركز علىٰ أداتَي بحث

جديدتين: الأولى، طائفة المعطيات الشبكية network data الجديدة نسبياً ونماذجها الأساسية، والثانية، الترشيح التعاوني Collaborative filtering الذي يُعَدُّ التطبيق المبتكر لتحليل التجارة الإلكترونية العنقودي. يمكن للباحثين أن يستخدموا الأسلوبين كليهما لاستخلاص رأي متبصر حول الزبائن والمنافسين. ولبيان منفعة هذه المعطيات والأساليب الجديدة ووضع إسهاماتها المحتملة ووضعها ضمن علاقات صحيحة، نبدأ بعرض إطار موجز يعطي بنية شاملة للتحليل المنطقي للبحث التسويقي[2].

الاستكشافي، والوصفي، والسَّببي

يتقدَّم البحث التسويقي، غالباً، من الأَساليب الاستكشافيَّة إِلىٰ التقنيَّات الوصفية إِلىٰ التعاملات السببية. إن بؤرة التقصّي المتعلقة بالأَساليب الاستكشافيَّة (مثل: المجموعات البؤريَّة، المقابلات، البنود المفتوحة بشأن المسوحات) هي عمق الفهم وثراؤه، وليس التعدادات المفصلة ليصار إِلىٰ تقديرها استقرائياً علىٰ قطاع أوسع من الشعب. والأَساليب الوصفية (مثل: المسوحات، والتكهنات الرجعية) تسعى إِلىٰ الحصول علىٰ خلاصات كمِّيَّة للميول العامة في المواقف والسلوك من قطاعات شعبية مستهدفة. أما الأَساليب المراد منها إنتاج بيانات سببية (مثل: أَسواق الاختبار المحاكاتي، واختبارات حساسية الأسعار، ومقارنات الإِعلانات الإلكترونية المتشعبة) فهي تلك التي يتدخل فيها المدير في البيئة الاستهلاكية ويقيس ردة فعل الزبون الناجمة عن ذلك.

عملية البحث التسويقي أكثر تكراراً مما يوحي به الاستعراض الخطي، خصوصاً إذا ما أخذنا بالحسبان أن معظم الصناعات ديناميةٌ، تتطلب من المديرين الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن المتغيرة بسرعة وللعروض التنافسيَّة الجديدة. ويمكن رؤية عملية البحث علىٰ أنها تسير موازية لدورة حياة المنتج: وتستخدم الأَساليب الاستكشافيَّة أكثر في مجال اختبار مفهوم المنتج الجديد،

وتستخدم الأَساليب الوصفية للتنبؤ بمطالب السُّوق ومسارات المبيعات، في حين تستخدم الأَساليب السببية لتوليف عروض المنتجات ومجموعات معالمها توليفاً دقيقاً. وهي كذلك الحالة التي لا تحتاج فيها الأَساليب الاستكشافيَّة أن تكون نوعية ولا وصفية، وتكون فيها الأَساليب السببية كميَّة أكثر. فالتحليل المشترك، وهو تطبيق خاص للتكهن الرجعي، علىٰ سبيل المثال، يُعَدُّ مفيداً جداً في مراحل تصميم المنتج الجديد الأولي. نركز في هذا الفصل علىٰ الأَساليب الكميَّة، لأن التقنيات النوعية سيعالجها زملاؤنا Calder، وSherry، وKozinets في فصول أُخرى من هذا المجلد.

المعطيات الثانوية مقابل المعطيات الأولية

يفرق باحثو التسويق أيضاً بين مصادر المعطيات الثانويَّة والمعطيات الأوليَّة. فالأولى هي المعطيات الموجودة حالياً (مثل: معطيات الإحصاء السكاني، وتقارير الصناعة، والمؤشرات الاقتصادية الحكومية والكونية). تشمل منافِعُها سهولة الحصول عليها ومن ثم فعالية كلفتها النسبية. ومن معيقاتها الكبرى أن المعطيات كانت تجمع وفي الذهن احتياجات بحث شخص آخر، لذا فإن المعطيات ربما لا تتوجّه إِلىٰ احتياجات البحث الخاص. ولهذا فإن المعطيات الأوليّة أفضل للتوجه إِلىٰ القضايا الحالية المحدَّدة لأنها تصاغ لتناسب البحث، وبالتحديد لتناسب الأسئلة المتوافرة. ولما كانت قوة المعطيات الأوليّة والثانويَّة وضَعْفُها متكاملَيْن، فإن أي مشروع بحثي جيد لا بد أن يتكون من النوعين؛ بحوث تبدأ بالمعطيات الثانويَّة للتحقق مما هو معروف ولبلورة أسئلة البحث واتجاهاته، ومن ثم تتابع كي تنفذ جزء البحث المتميّز الجديد والخاص بها وترفد القاعدة المعرفية.

يمكن أن يعتمد الفرق بين المعطيات الثانويَّة والأوليَّة، ببساطة، علىٰ الإطار الزمني. فمثلاً، تحتفظ وكالات الإِعلان، بصورة منتظمة، بقواعد بيانات إجراءات أداء نسخة الإِعلان، التي تقارن بمصرف المعطيات الداخلية

الموجودة لديهم فعلاً، لتكون علامة تُيسِّر التكهن بفعالية الإِعلان الحالي المحتملة. ويصنّف تصرف المعطيات علىٰ أنه معطيات ثانويّة، في حين تصنف النتائج المترتبة علىٰ الإعلان المركزي بعد اختبارها علىٰ أنها معطيات أوليّة، علىٰ الأقل حتى يجري تقييم الإعلان الحالي، حيث تجمع بعده المعطيات في قاعدة بيانات أكبر بانتظار المقارنة بالإعلانات المستقبلية بوصفها معطيات ثانويّة.

كذلك يعتمد التفريق بين المعطيات الأوليّة والمعطيات الثانويّة، جزئياً، علىٰ اتجاهات الصناعة. إذ تتوافر لدى مديري السلع الاستهلاكية المغلّفة طائفةٌ ضخمة وقوية من المعطيات الثانويّة التي جُمعت وبيعت من قِبَل مورِّد خارجي موضوعي: معطيات لوحة الماسح. يَتّبعُ تحليل هذه المعطيات، للحصول علىٰ تقديرات مؤقتة لأسهم السُوق، اختبارات فاعلية تسويق مزيج المتنوعات وأثرها الملحوظ ذي الصلة بالعمل التنافسي والتحليلات المتتابعة لولاء الصنف والسلوكات المتحولة، وغيرها الكثير. وبالمقابل، لما كانت الصناعات الاستشارية تُستدعىٰ لمخاطبة الاهتمامات الفورية، التي غالباً ما تكون ذات طبيعة غير مرئية مصبقاً، أَو تكون قضايا لم تُحسم بعد، فلا بد من جمع معطيات أوليّة جديدة لدراسة المشكلة الحالية دراسة معمّقة.

بوجود الأبعاد الهيكلية هذه، يمكننا تصنيف المعطيات والتقنيّات التي سوف نبحثها في هذا الفصل علىٰ النحو التالي:

- معطيات شبكية جديدة بحيث تكون نادرة الوجود، وهكذا فإن معظم مثل هذه الدراسات تضمن جمع معطيات أوليّة. لقد استخدمت المعطيات الشبكية للتوجه إِلىٰ المسائل السببية، ولكنها غالباً ما تستخدم للتوجه إِلىٰ القضايا الاستكشافيّة والوصفية.
- الترشيح التعاوني، وهو أسلوب عنقودي يطبّق علىٰ المعطيات

الثانويَّة، ويستخدم نموذجيًا للتوجّه إِلىٰ مسائل البحث الوصفية والسببية.

ومن ثَمَّ، نريد أن نُبين، بين هذين الخيارين، أنماطاً متنوعة من المعطيات، والأساليب ومسائل البحث التسويقية التي نأمل أن يدرك القارئ كونها هامة لمدير التسويق في اتخاذه قرارات دقيقة. نبحث أولاً الشبكات ثم نلتفت إِلىٰ الترشيح التعاوني فيما بعد في هذا الفصل.

الشبكات

فيما يتعلق بمعظم تقصيات البحث القياسية (أي، غير الشبكيَّة) فإننا نبتكر مجموعات معطيات تُجدوِلُ ملاحظات عديدة، كالمستهلكين أَو الشركات، مَقيسة علىٰ متحولات متعددة بما في ذلك المدركات، والمواقف، والأفضليات، والمشتريات، وغير ذلك. تركز معظم الأَساليب التحليلية (مثل النماذج الرجعية) علىٰ نمذجة العلاقات بين المتحولات للإجابة عن أسئلة مثل: «هل يتنبأ إرضاء الزبائن بمشتريات متكررة؟» ويفترض أن تكون وحدات الملاحظة (أي، المستهلكون الذين سُجِّلت مواقفهم المعبرة عن رضاهم، وتصرفاتهم الشرائية) مستقلة.

علىٰ أية حال، هناك سيناريوهات عديدة لا تجدي فيها فرضية الاستقلال هذه. فمثلاً، عندما تتفاعل فرق العمل لإِنتاج محصلات مشتركة، فإن تفاعلاتهم بحد ذاتها تولد علاقات متبادلة ومتداخلة، وتواقفيات (اعتماد الناس بعضهم علىٰ بعض) ضرورية وهامة من أجل الأداء الجماعي المثالي؛ إذ لا يُدار العمل بعمليات متوازية مستقلة. وبالمثل، تُعَدُّ التحالفات والزمالات المشتركة للمتحولات العديدة، علىٰ صعيد الشركة، مغامرات في السُّوق بوصفها كيانات مؤطرة ضمن شبكة تكسَبُ، علىٰ ما يبدو، منافع شبكيَّة من معاملاتها المتبادلة.

في حالات كهذه، يمكن جمع المعطيات لتمثل روابط متداخلة بين

العاملين في هذه الشبكات. علىٰ أية حال، ليست النماذج الإحصائية القياسية مناسبة، مع افتراض وجود فرضية الاستقلال المذكورة آنفاً. فضلاً على أن بنىٰ الشبكات المترابطة فيما بينها لا تُدرَكُ علىٰ أنَّها مجرد فروق إحصائية طفيفة لتُثبَّت ـ بل تشكل لُبَّ ما هو فهم لظواهر عديدة. وهكذا، ولد مبدأ الشبكات، والفلسفة، والأَساليب التحليلية[3].

ربما كانت أفضل وسيلة لتحفيز هذا المبدأ الجديد هي فحص أنواع متعددة من تطبيقاته المحتملة. فلندرس بشيء من التفصيل أمثلة قليلة من «الشبكة المتداخلة ضمن المستهلكين» وخصوصاً رسم خريطة القرائن المعرفية التي يوجدها المستهلك بين المفاهيم، كالأَصناف، والصفات، وما شابه ذلك. ثم ندرس بإيجاز الشبكات فيما بين المستهلكين، والشبكات ضمن الشركات ـ والمتبادلة ـ فيما بينها.

الشبكات المتداخلة ضمن المستهلكين

توحي عبارة «متداخلة ضمن المستهلكين» أن هذه الشبكات تحدث ضمن الفرد الواحد. وتكون شبكة الاهتمام عادة مؤلَّفة من تلك القرائن التي يوجدها المستهلك بين الأَصناف والصفات (مثلاً، عندما يشاهد المستهلكون إعلاناً تجارياً متلفزاً لصنف Nike، فما هي الأفكار التي يحفزها ذلك الإعلان، وما الذي يخطر ببالهم؟ أصنف منافس مثل Reebok؟ أم صفة كمهدئ جيد؟ أم ناطق باسم الصنف مثل Michael Jordan؟ أم أفكار خاصة مفرطة الحساسية كموعد كرة المضرب؟). يتيح تحليل الشبكات لمدير الأَصناف أن يعرف ما يفكر فيه الناس عندما يفكرون في الصّنف الجوهري.

إدراكات المستهلكين لامتدادات الأَصناف

من المهام الأوليّة للمسوِّق إيصال أفكار متنوعة إلىٰ المستهلك. يستخدم المسوِّقون الإعلانات ليبادروا بإيجاد قرائن إيجابية لأَصنافهم في أذهان

المشاهدين. فالمشروبات غير الروحية توصف بأنَّها ذات طعم لذيذ، ومنعشة ويُعرض استهلاكها في بيئات اجتماعية ودودة. وتوصف الجوانب الأدائية للسيارات وتُعرض، وتبنى الصورة حول البيانات التي تزعم السيارة إيجادها وتتعلّق بوضعية حياة السائق. يؤكد إِعلان المنتجات عادة الجوانب الإيجابية للصنف الموصوف، ولكن يمكن استخدام الإِعلان كذلك لتأكيد الجوانب السلبية للصنف المنافس، تماماً كما هو الحال في الإِعلانات السياسية. إن هدف المسوِّق هو إيجاد شبكة معرفية من القرائن وتعزيزها، مع صفات إيجابية تربط بأَصنافها، وقرائن ضعيفة أَو سلبية تربط بالأَصناف البديلة.

يضع التنظير الكلاسيكية والمعاصر في علم النفس الشبكات المعرفية كمجاز للذاكرة[4]. وهكذا يمكن القول بوجود «عقدة» فئة المشروبات غير الروحية في الذاكرة ترتبط بتمثيل الصنف تمثيلاً ملموساً مثل Coke، وPepsi، وDr. Pepper بروابط مختلفة القوة. ويمكن أن تشمل الروابط أيضاً معلومات حول الصِّفات مثل الحلاوة والإشباع بثاني أكسيد الكربون، وتشمل كذلك حملات التسويق الحالية، وجهود التسويق السابقة المتبقية، سواء كان ذلك أفضل أَو أسوأ، مثل الروابط المتبقية بين ال Pepsi وMichael Jackson أَو Madonna.

عندما تُنشَّط العقدة المحفّزة (صنف، صفة، إلخ)، فإن حضور أقوى القرائن إِلىٰ الذهن هو الأكثر احتمالاً والأسرع. أما الروابط التي هي أضعف وأبعد فأقل احتمالاً في أن تكون جاهزة في الذاكرة (مثلاً، تحفيز صنف Pepsi ربما يستحضر إِلىٰ الذاكرة Michael Jackson علىٰ الفور). وبالمقابل، إذا ما عُرض إِعلان عن Dr. Pepper فإن المستهلك يستغرق زمناً أطول وتفكيراً أكثر ليكوّن حلقة ربط بدءاً من صنف Dr. Pepper إِلىٰ فئة مشروب غير روحي إِلىٰ تمثيل صنف آخر تمثيلاً ملموساً مثل ال Pepsi وأخيراً إِلىٰ المغني Michael Jackson.

يمكن بناء الشبكات المعرفية بطريقة استكشافية كاملة للبدء في التوجه إلىٰ سؤال مدير التسويق التالي: «كيف يرى المستهلكون صنفي؟» لقد قمنا حديثاً ببحث إمكانية استخدام الشبكات لبيان فاعلية التدخلات السببية[5]. وقد صممت دراسة، بصورة خاصة، لقياس أسهم الصّنف والمدى الذي تصل إليه تغيرات القرائن بعد أن يُزَوّدَ المستهلكون بمعلومات حول عرض قادم لمنتج جديد. وعندما توجِد الشركات امتدادات لخطوط الإِنتاج والأَصناف، فإن الأمل الذي يراودها هو أن العرض يحمل القرائن الإيجابية من الصّنف الأب (الأصلي). إضافة إِلىٰ الأمل بأن المنتج الجديد لا يتمتع بما يغير القرائن المرتبطة بالصّنف الأب. ربما نتوقع، في عمل شبكي معرفي، وجود حلقة قوية موجبة بين الصّنف الأب وقرائن إيجابية، وحلقات أضعف (لأنها أحدث) ولكنها ما زالت إيجابية بين خط المنتج الجديد وبعض الصِّفات الإيجابية، وينبغي ألا تسفر إضافة خط منتج جديد إِلىٰ الشبكة عن إضعاف الحلقات إِلىٰ المنتج الأب الموجود أَو تحييدها أَو إلغائها.

لقد ركّزنا، علىٰ سبيل المثال، علىٰ فئة السيارة الرياضية بصنفها النموذجي الأساسي بورش Porsche. عَلَّمنَا بحثٌ سابق أن هناك إجماعاً في إدراكات سيارات Porsche بوصفها سريعةً، رياضيَّةً، أنيقة، وغالية الثمن؛ أي إن هذه القرائن هي التي كانت تُستنبط دائماً وبسرعة استجابةً للمحفزات علىٰ وصف سيارات Porsche. كما سألنا مشاركين ليسموا أَصنافاً أُخرى في فئة السيارات الرياضية، ويقارنوا الأَصناف المختلفة مع Porsche وبعضها مع بعض، ويصنِّفوا كل سيارة بموجب الأبعاد التي يرونها تميّز السيَّارات بعضها عن بعض.

في هذه التجربة، عَرَّضنا ثلاث مجموعات مختلفة إِلىٰ إِعلانات موسَّعة ساخرة تعلن عن ظهور سيَّارة Porsche جديدة: ففي إحدى الحالات، وُصِفَتْ Porsche «العائلية» بأن فيها مكان لمدّ الساقين أثناء الجلوس،

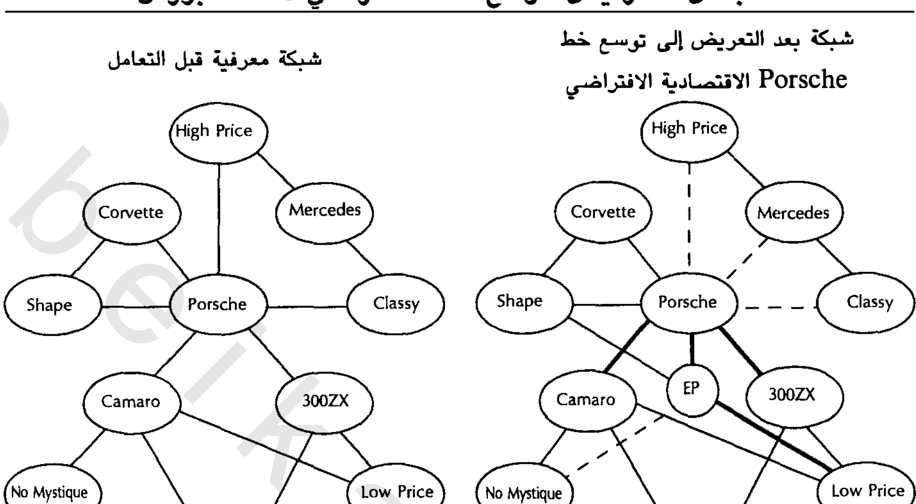
وصندوقاً، ورفوفاً للأمتعة، وهكذا؛ وَسُعِّرت Porsche «الاقتصادية» بـ $15000 ووصفت بأنها فعّالة فيما يتعلق بالوقود (أي أقل صرفاً للوقود من سواها)، وهكذا؛ وطَلب إِلىٰ مجموعة مراقبة أن تتخيّل سيّارة Porsche جديدة تتصف ببساطة «بكل ما يعتقدون دائماً أن سيّارة Porsche ينبغي أن تتصف به». ثم قمنا بإعادة اختبار القرائن المعرفية بين الأَصناف والصِّفات لنحدد: هل حصلت أية تغييرات.

توقعنا أن التعريفين الأولين بالمنتج لا يتلاءمان مع إدراكات المستهلكين لمكانة Porsche النموذجية. كنا مهتمين باختبار القرائن والانتماءات المتعلقة بسيارات Porsche الجديدة، ولكن كنا أيضاً مهتمين برؤية السيّارات الغريبة الجديدة وهي تدعو المشاركين إِلىٰ إجراء تغييرات في الرسوم البيانية الاقترانية التي وصفوا بها سابقاً سيّارة Porsche الأب.

يبيِّن الشكل 9 ـ 1 نموذجاً للنتائج، نسخة مبسَّطة لمقارنة ما قبل الشبكات بما بعدها. لاحظ الشبكة اليُسرىٰ، وهي مثال لما تشبهه الخريطة التخطيطية المعرفية للقرائن والصِّفات وروابط الأَصناف قبل تدخل المسوِّق وتكوينه لها. فأَصناف السيّارات الرياضية التي خطرت بالبال بسرعة هي Porsche، وMercedes، و300 ZX Nissan، وCamaro، وCorvette. لوحظ أن السيّارات القليلة الأولى كانت ثمينة نسبياً أما 300 ZX وCamaro فكانتا رخيصتين نسبياً، وCorvette كانت وسطاً بين المجموعتين علىٰ افتراض أنه لم تكن هناك روابط قوية بصفة «السعر المرتفع» أَو «السعر المنخفض». فسيّارة Corvette وسيارة Porsche ترتبطان بتشابههما القائم علىٰ تعليقات تتعلَّق بشكلي هيكلهما المتميّزين. أما Porsche، ومرسيدس Mercedes فمتماثلتان بسعرهما المرتفع وبوصفهما أنيقتين. فحيث كانت ترى السيّارات الرياضية الأوروبية «أنيقة» كانت ترى سيّارة Camaro مفتقرة للسحر ذاته.

الشكل 9 ـ 1

الشبكتان المعرفيتان لتوسع الخط الافتراضي لاقتصاد بورش



ثم يزوّد المسوّقُ المستهلكَ ببعض المعلومات، وربما يبدأ رسم المستهلك التخطيطي بالتحوُّل إلىٰ ما يشبه الشبكة المعرفية الموضحة في يمين الشكل 9 ـ 1. يرتبط نموذج Porsche الاقتصادي EP ارتباطاً قوياً بالصّنف الأب مشاركاً إياه صفة شكل الهيكل المميَّز الذي يدركه الناس. ربما تُقدِّرُ إدارة التوضيع الاقتصادي بأنها فعالة بافتراض الربط القوي بصفة السعر المنخفض، وربما يسفر ذلك التوضيع، لسوء الحظ، عن قرينة ضعيفة بسبب «الافتقار إلىٰ السعر» الذي سبقت الإشارة إليه.

إضافة إلىٰ ذلك فإن وجود Porsche الاقتصادية هذه في الشبكة المعرفيَّة قد نقل القرائن إلىٰ سيَّارة Porsche الأب. إن الروابط بين Porsche الكلاسيكية وصنف واحد هو Mercedes، وصفتين هما السعر المرتفع والأناقة، قد ضعفت (أشير إلىٰ ذلك بخطوط متقطعة بدلاً من الخطوط غير المتقطعة) بسبب محاولة المستهلك حل مشكلة التنافر النفسي لعرض سيَّارة Porsche رخيصة، علىٰ ما

يبدو. فضلاً على أنّ التشابه بين نماذج Porsche الأب وCamaro وZX 300 قد قَوِيَ بافتراض أن النموذجين الأخيرين قد توضعا بوصفهما أدنى سعراً نسبيًا.

ربما تكون معطيات شبكة كهذه المعطيات دليلاً قوياً علىٰ أن توسع خط كهذا ذات أثر مدمر علىٰ الصنف الأب. ربما ينجح نموذج Porsche الاقتصادي في الاختبار نجاحاً معقولاً ـ فهو مقترن بالصّنف الأب، وموضعه واضح. وهكذا. علىٰ أية حال، يمكن أن يسفر التأثير في السيَّارة الأصلية عن تدمير أسهم صنفها وميراثها القوي. ليست امتدادات الخط والصّنف سوى مثل واحد من نموذج المسألة التسويقية التي يجب مخاطبتها بافتراض وجود تمثيلات لقرائن الصّنف لدى المستهلكين[6].

التجزيء في المواقف والسلوك

من الأدوات الجوهرية الأُخرى في التسويق «فهم التجزيء»، ففي حين يتحدث المسوِّقون، غالباً، عن التجزيء في المتحولات الديمغرافية، فإنهم يكونون عادة بسطاء وغير قادرين علىٰ توضيح كثير من التحول والاختلاف. بل إنه متفوق علىٰ القطاع القائم علىٰ القرائن المعرفيَّة، ويمكن أن تكون الشبكات ذات عون في هذا المجال. فمثلاً، قام بعض باحثي السلوك الاستهلاكي بدراسة مواقف ودوافع الناس الذين يشترون باستمرار من مخزن الأطعمة الصحية المحلي[7]. لقد رسموا خرائط معرفيَّة معقدة وصَفت بدقة قطاعين متمايزين من المُتَبَضِّعين ـ أولئك الذين تدفعهم اهتماماتهم بالصحة واللياقة، وأولئك الذين أعجبهم موقف المخزن فيما يتعلّق بمذهب حقوق الحيوان الفعّال. التقى الفريقان في المخزن ذاته وبدا سلوكهما متشابهاً. ومع ذلك، كان يحرك هذين السلوكين المتشابهين ظاهرياً، أهدافٌ مختلفة جداً، أظهرت الفروق بين شبكتي المعرفة للمفاهيم والروابط الاقترانية العائدة للمجموعتين.

حيثما كانت دراسة مخزن الطعام الصحي دراسةً بدا فيها سلوك مجموعتين مختلفتين متشابهاً، فإن دراسة التسويق الاجتماعي[8] تروي حكايات قطاعات يختلف فيها سلوك المجموعات ـ مجموعة تنخرط في سلوك جذاب اجتماعيًا، إعادة التحويل، وأُخرى تتألّف من أناس لا يهتمُّونَ بذلك. إذ تقول نظريات علم نفس كثيرة (اعتنقها منظروا سلوك استهلاكي وممارسون في هذا الميدان) إن فهم مواقف شخص ما يمكن أن تؤدي إلىٰ التبصّر في سلوكات ذلك الشخص المحتملة. ووفقاً لذلك، إذا ما استطعنا فحص المواقف أَو الشبكات المعرفيَّة لبنىٰ المواقف والمعتقدات التي يحملها المهتمون بإعادة التحويل ومن هم غير مهتمين بذلك، فربما نجد فروقاً تضفي تبصراً علىٰ سلوكهم المختلف. وفي حين أن المثال التالي ربما يُصنَّف كتسويق اجتماعي، فإن القياس بتطبيق الشراء النموذجي يُعَدُّ مباشراً: فإذا ما قارنا الشبكات المعرفيَّة للأشخاص الأوفياء لصنف واحد مع أولئك الذين يشترون باستمرار صنفاً منافساً، أَو مع من لا ينشغلون بالفئة، فلسوف نجد أن تبصرات متماثلة موجودة بوفرة لفهم فروق السلوك الشرائي.

تم الحصول، في دراسة إعادة التحويل، علىٰ معطيات باستخدام تقنية المقابلات المعمَّقة التي يُطلق عليها مصطلح «التدريج» حيث يُسْأَل المقابل: «لماذا تعيد التحويل؟» ولدى الحصول علىٰ جواب تستمر المقابلة بتوجيه أسئلة متابعة، مثل «لم ذلك مُهِمّ»، و«لماذا ذلك مهمٌّ» وهكذا. وتوصف النتائج غالباً بأنها «سلاسل هرمية لغايات الوسائل، لأن الأسباب التي استنبطت مبكراً تعد ملموسة تماماً بالمقارنة مع الأهداف المجردة اللاحقة؛ ومن ثم فإن الأسباب التي حددت سابقاً تعمل عمل وسيلة للحصول علىٰ الأَهداف النهائية اللاحقة (الغاية). فقد قال أحد الذين أجابوا عن الأسئلة، مثلاً، أن إعادة التحويل «تتجنب ملء أمكنة دفن النفايات (وتهرب من الأرض)» وهو أمر مهم «لإنقاذ

الموارد» الذي يُعدُّ بدوره مُهِمًّا لـ «إعطاء الأجيال المستقبلية»، وهكذا. لاحظ طبيعة الأهداف المقتبسة المجردة باضطراد.

دلت النتائج أنه لدى المهتمين بإعادة التحويل روابط قوية بين «تجنب ملء أمكنة دفن النفايات»، و«تقليص كمية الفضلات» و«إنقاذ البيئة» في حين أن هدف «تجنّب ملء أمكنة دفن النفايات» كان مجرد هدف جمالي مقترن «بتلافي أكوام الفضلات العشوائية». فضلاً على أن غير المهتمين بإعادة التحويل لم يقرنوا بين أمكنة دفن النفايات وهدف «إنقاذ البيئة»، إضافة إِلىٰ أنهم اعتقدوا أن هدف «إعادة استعمال المواد» يمكن أن يسهم في «توفير المال». لم يجمع المهتمون بإعادة التحويل هذه الأهداف في كتلة عنقودية ـ فهم يعلمون أَنَّه مع أهمية إعادة التحويل لأسباب متنوعة وطويلة الأمد، فإنَّها لا تسدّ نفقاتها. يمكن أن يحصل المسوِّق الاجتماعي الساعي لزيادة معدلات إعادة التحويل علىٰ نتائج كهذه بوصفها تشخيصة لحملات التربية اللازمة لوصف طريقة تفكير غير المهتمين بإعادة التحويل، معززين بذلك الروابط المعرفية المناسبة، ومزيلين القرائن المفعمة بالأخطاء، وهكذا، للحصول علىٰ قرائنهم المعرفيَّة المشابهة لقرائن المهتمين بإعادة التحويل، محاولة منهم لزيادة تماثل سلوكاتهم المتعلقة بإعادة التحويل.

ترد تقارير بأن دراسات عديدة قد بدأت حول شبكات معرفية (مثلاً، في صناعات الخدمات، بما في ذلك الخطوط الجوية، والسياحة، والخدمات الصحية، والتسويق الاجتماعي، وقضايا التسويق اللاربحية، والأديان)[9]. في الأقسام التالية نقدم بإيجاز سيناريوهات بحث بديلة أثبتت فيها الشبكات أنها مثمرة.

شبكات فيما بين المستهلكين

شبكات ما بين المستهلكين هي تلك التي تدرس الروابط بين الأفراد.

وفي التسويق، يُرَكِّزُ هذا النوع من البحث، عادة، علىٰ فهم نموذج تدفقات الاتِّصالات.

المشافهة

يُعتقد أن المشافهة تؤثِّر علىٰ المشترين في السوق؛ فمن يعرفون بالمُتَبَنِّين الأوائل (الذين يتبنون منتجاً جديداً) يصبحون قادة فكرة يؤثرون علىٰ الداخلين الجدد إِلىٰ الفئة (المستهلكون الذين يجربون المنتج بعد تلقيهم مثل هذه النصيحة). حتى النماذج الأولى لنشر الابتكار والمعلومات حول إدخالات منتجات جديدة إِلىٰ السُّوق الاستهلاكية تضمنت مؤشراً علىٰ تأثير المشافهة[10]. بدأ البحث يفصل في طبيعة أثر المشافهة جامعاً بين أدبيات الانتشار وأدبيات الشبكات[11]. يعتقد، علىٰ نطاق واسع، أن المشافهة هامة بصورة خاصة لنجاح مقدمي الخدمات، كما بدأ استخدام الشبكات لإثبات هذه الادعاءات[12]. إن الميدان الذي لم يُطرق بعد في مجال تتبع تدفقات الاتِّصالات وأثر الإغراء هو الإنترنت، وخصوصاً إذا كان علىٰ هيئة مجموعات مستخدمي الإنترنت online وغرف المحادثة. بفضل هذه الوسائل يتفاعل مستهلكون مُغفلون حول أهداف مشتركة، ويتبادلون المعلومات إضافة إِلىٰ خوض تجربة مهمة شبه اجتماعية. ينبغي أن تكون دراسة المشافهة أسهل في مثل هذه البيئات المحدودة التي يمكن تتبعها بالمقارنة مع تدفق الاتِّصالات في السُّوق عموماً. لقد شرت الشركات، كذلك، باستكشاف الممارسة المريبة أخلاقياً، وهي تعيين شريك في غرفة المحادثة ليتحدَّث باسم الشركة للتأثير في آراء مستخدمي الإنترنت الآخرين المتعلقة بمنتجات الشركة؛ ويمكن قياس فاعلية محاولات الإقناع كهذه باستخدام تقنيات الشبكة.

تسويق متعدد المستويات

هنالك ميدان آخر تقدم فيه الشبكات تبصُّرات في السلوك التسويقي

والاستهلاكي هو التسويق المتعدد المستويات، ويشار إليه كذلك بمصطلح «التسويق الشبكي»[13]. في مثل هذه الأنظمة الهرمية، تكرِّسُ قوة المبيعات وقتها لبيع المنتجات وحشد كوادر مبيعات جديدة. إذ تتدفق الموارد من خبراء في المبيعات علىٰ هيئة تدريب ومساعدة ومنتَج. يشترط النظام إعادة نسبة مئوية من مبيعات العضو الجديد إِلىٰ المشرف، وإعادة نسبة مئوية أقل من مبيعات الأعضاء الذين حَشدَهم العضو الجديد، وهكذا. وبذلك يساعد كل مجنَّدٍ جديد عملَ المشرف. ولذلك تتدفق الموارد صعوداً من المجنَّدين الجدد علىٰ هيئة نفقات زمنية علىٰ نمو العمل ونسبة مئوية من أرباح المبيعات الجديدة. تُعَدُّ هذه التبادلات المتعددة الطبقات خصائص مميِّزة للشبكات لأن قوة المبيعات، بالتعريف، مترابطة فيما بينها، ومتوافقة بعضها علىٰ بعض.

شبكات تتخلَّل أقسام المؤسَّسة

تشمل الشبكات التي تتخلل المؤسَّسه، عادة، دراسة بنية الروابط بين الأقسام أَو الوظائف ضمن الشركة الواحدة. ووفقاً لذلك، يقوم بتسيير مثل هذا البحث عادة عالم مختص بسلوك المؤسَّسات[14]، ومع ذلك هناك استثناء هام هو دراسة التنسيق بين الجهود المتداخلة بين الأقسام في مراكز الشراء[15]، ويمكن لهذا المجال أن يُفيد من متابعة وجهة النظر المتداخلة بين الأَقسام. فعلىٰ سبيل المثال، تتطلب الظواهر اليومية الجارية تزامناً غير مسبوق بين الأَقسام مثل أَقسام التسويق والهندسة والبحث والتنمية، أَو التسويق والعمليات والكادر الأمامي لخدمة الزبائن (مثلاً، أنظمة التسليم في الوقت المحدد تماماً، والتكنولوجيا المتقدمة، ومراكز خدمة الزبائن لدى الطلب، والتصنيع بالجملة حسب رغبة الزبائن، والخدمة من فرد إِلىٰ فرد). يمكن استخدام المؤشرات التي تُبرز الجوانب المختلفة من البنى الشبكيَّة لنمذجة النطاق الذي تعمل فيه هذه التحولات فيما بين الأَقسام بصورة سلسلة، ولنمذجة الأثر في النتائج مثل إرضاء الزبون (أَو الموظف) وحتى علىٰ الربحية.

الشبكات المؤسَّساتية البينية

يستطيع المديرون استخدام الشبكات لدراسة أي شيء بدءاً من الأقنية المثالية للبُنى التوزيعية (مثلاً، تلك التي يتصرف فيها الشركاء بثقة وفق الاتفاقيات، والتي يكون فيها الشركاء مصدراً دائماً للنزاعات) إلىٰ تقديم مبادئ إرشادية تتعلّق باختيار شركاء العمل (مثلاً، أيُّ اختيار للشركات المركزية يجلب معه أفضل أسهم موارد مالية للشركات المشاركة، ويحدد هذا الاختيار بفضل اعتبار الحلفاء غير المباشرين للشركة المشاركة المحتملة مصدراً للأسهم المالية)[16]. تستخلص المؤشرات الشبكية بسهولة من فحص بنية الشبكة لتمثل أكثر الشركات نفوذاً، وأكثر الشركات توضيعاً مركزياً، والشركات التي تشكل أقوى الروابط مع الشركات الأُخرى، والشركات التي تكون روابطها مع الشركات الأُخرى متشابهة وكذلك العناصر التي يمكن تبادلها مثل شركاء التحالف، وهكذا.

الشبكات بوصفها أداة تسويق

إن ما يجعل مسألة البحث قابلة للتطبيق فيما يتعلق بمبدأ الشبكة هو المنفعة المترتبة علىٰ العلاقات المتداخلة بين الكيانات، كالشركات مثلاً، أَو الأَقسام، أَو الأشخاص، أَو المفهومات. وتتحدَّد طبيعة الحلقات التي تربط الكيانات بعضها ببعض بمصالح البحث وليس بالمنهجية (مثلاً، التقارير البحثية المتدفقة بين الأَقسام في مؤسَّسة، أَو تدفق التوصيات بين الأصدقاء والأسر). أما الأساليب الشبكية فتأخذ بالحسبان فحص خصائص العقد الفردية في الشبكة (مثلاً، الأَصناف أَو الصِّفات في الشكل 9 ـ 1)، وعناقيد العقد (كالثنائيات، أَو المجموعات الفرعية للأحجام الأكبر)، أَو تأخذ بالحسبان الشبكة ذاتها بأكملها (مثلاً، إلىٰ أي مدى تظل مترابطة بقوة كبيرة، أو هل هناك عقد أَو مجموعات منفصلة عديدة). ما زال المبدأ حديثاً ولكنه

ذو واعدية كبيرة بمخاطبة قضايا تسويقية متكرِّرة عديدة بأسلوب يمكن أن يلقي عليها مزيداً من الوضوح.

الترشيح التعاوني

في حين تعد الشبكات أَو مجتمعات مستخدمي الإنترنت ظاهرة ممتعة ومتنامية، فإنه ليس لدى هذا القسم من الفصل علاقة كبيرة بالقسم السابق المتعلق بالشبكات. ففي هذا القسم نقوم بفحص النموذج المتضمَّن الذي يبرز أهمية التوصيات التي تستخدمها مواقع الإنترنت في محاولة لجعل عروضها لزوار مواقعها متناسبة مع رغباتهم أملاً في تنشيط عمليات الشراء والمبيع وتعزيزها.

يعد هذا النموذج وظيفة من وظائف برنامج العناصر الذكية الحاسوبي يستخدمه مقدمو الخدمات علىٰ الإنترنت لتوجيه توصيات إِلىٰ مستخدمي الإنترنت مبنية علىٰ المعطيات التي خَزَّنها الموقع في مستخدمي الإنترنت الآخرين. يستخدم بائعو التجزئة ومحركات البحث المعلوماتية البرنامج الذي يقارن صورة المستخدم (المبيعات والمشتريات، والأفضليات، والمسارات السلسة، وتاريخ المعلومات المرسلة، وغير ذلك) بقاعدة معطياتهم التي تحدد معالم المستخدمين الآخرين لتعيين المستخدمين الذين يمكن أن يشبهوا المستخدم المركزي، ومن ثَم يزيدون دقة التوصيات المتنبَّأ بها (منتجات أَو خيوط معلوماتية) وصلتها بالمستخدِم المركزي. تُسمَّىٰ هذه العملية «الترشيح التعاوني» لأن مستخدمين متماثلين يتعاونون في تحديد معالم أَكثر المنتجات صلة واستبعاد ما هو دخيل[17].

يمكن تعزيز الجهود الحالية في برمجة هذه العوامل تعزيزاً قوياً إذا ما استخلص مستخدمو الإنترنت المزيد من الأدبيات الأكاديمية الهائلة عن أداة «التحليل العنقودي» الإحصائية المتعددة المتحولات الرياضية المستقلة. يعد

التحليل العنقودي مثالياً لمخاطبة هذا الصنف من المسائل حيث يسعى الباحثون لجمع وحدات منفصلة غير مترابطة (مثلاً، مستهلكون) في مجموعات (أي، قطاعات) قائمة على التشابه فيما بينها (مثلاً، تشابه المشتريات الماضية).

إن مُدخَل التحليل العنقودي هو بالضبط نوع المعطيات التي خزَّنتها عناصر الإنترنت. يمكن أن تكون المعطيات ثنائية أو سلوكية (مثلاً، اشترى مستهلك كتاباً معيناً). أَو ربما تكون أكثر استمرارية ترتب معايير الإدراك أَو التفضيل (مثلاً، مستهلكٌ يرتب CD تحت رقم «9» على معيار مدرج من 10 ـ 1). ويمكن أن تكون المعطيات ترددات (مثلاً، عدد المرات التي يزور فيها مستهلك صفحة معينة على شبكة الإنترنت أَو عدد إرساليات رزم المعلومات). غالباً ما يكون مخزون المعطيات كبيراً جداً (أي، ملايين المستهلكين، وأعداد هائلة من ال «Skus»). إضافة إلى أن مجموعة المعطيات تكون عادة متناثرة تماماً، في حين أن الناس يشترون منتجات كثيرة في الحشد، وتكون نسبة، ويَكون احتمال أن يشتري مستهلك معين منتجاً معيناً ضعيفاً تماماً.

يمكن عرض مسألة العَنْقَدة على النحو التالي: كيف يقرر المرء ما إذا كان زبونان/ مستخدِمان متماثلين بما يكفي بحيث يكون سلوك أحدهما مساعداً على وضع اقتراحات للآخر؟ ومن ثَمّ، هناك قراران يجب اتخاذهما في التحليل العنقودي: الأول، كيف يقيس المرء التماثل بين المستخدِمين؛ والثاني، أي نموذج من الحساب يجب استخدامه لإيجاد عناقيد مستخدمين متماثلين. توجد نصوص عديدة عن التحليل العنقودي تساعد صانع النماذج على تحديد هذه الاختيارات[18]. مثل هذه الموارد ربما تتيح للباحثين الذين لم يألفوا التحليل العنقودي (أي، مبرمجي عناصر الإنترنت) القفز مباشرة وبسرعة على منحنى تعلُّم التحليل العنقودي، مع افتراض أن كثيراً من القضايا التي تتعامل معها عناصر الإنترنت للمرة الأولى قد تمّ التوجه إليها، وأن العديد منها قد حُسِمَ في أدب العَنْقَدَةِ الواسع ـ نصوص ومقالات صحفية. فلنبحث مثلاً في بعض

القضايا التي تبرز بشأن مسألة القياس ومسألة النمذجة كلتيهما؛ أول هذه القضايا قضية قياس التماثل بين زوار مواقع الشبكات. يحذر أدب التحليل العنقودي من استخدام فهارس التماثل التي يستخدمها حالياً العديد من عناصر الإنترنت[19] ويطرح أبدالاً متفوقة. غالباً ما يكون دليل التماثل المحسوب بين أزواج من المستهلكين مجرد معامل ارتباط[20]. من السهل حساب هذا الإحصاء وفهمه، ولكنه ليس دليل تماثل جيد. الإحصائية تجعل مشتريات المستهلك موحدة قياسياً، وهذا يعني أن يعامَل مشترٍ دائم علىٰ أنه مشابه لمشترٍ عَرَضي إذا ما كانت مشتريات الأخير مجموعة فرعية من مشتريات الأول. إن التوحيد القياسي بهذه الطريقة يعني وضعَ افتراض لا يناسب المسألة التحليلية الموجودة (مثلاً، أي تجزيء يعتمد الاستخدام).

هناك دليل تماثل بديل يقيس المسافة بين مستخدِمَين، وربما يبدو مرغوباً به لأنه لا يوجد قياسياً المعطيات كما وصف آنفاً، أي إن مستخدِماً كثيفاً لا يصنف شبيهاً بمستخدِمٍ خفيف. ومع ذلك، من المعروف في أدب التحليل العنقودي الواسع أنه يظلّ هناك دليل آخر متفوق عادة.

وبوجه عام، كلما كانت عملية الإحصاء أبسط، كانت المكتشفات التي ستُحفظ في حيوية متقاطعة أفضل (أي، أفضل بالنسبة إلى التنبؤات المتعلقة بمستهلكين جُدد، وقطاعات جديدة، ومنتجات جديدة). ويصاغ دليل تماثل بسيط وجيد الأداء (معامل جاكارد Jaccard)[21] بالنسبة التالية:

عدد البنود المشتراة بصورة متبادلة

عدد البنود التي اشتراها المستهلك A، ولم يشترها المستهلك B +

عدد البنود التي اشتراها المستهلك B، ولم يشترها المستهلك A

نلاحظ أن هذا الدليل يترك البنود التي لم يشترها أي من المستهلكين A وB، حيث إن هذه الملاحظات (مع افتراض تناثر المصفوفة) ربما تغمر

الإحصائية جاعلة أزواج المستهلكين متماثلين جداً تماثلاً زائفاً. هذا الدليل مباشر وحساباته حتى فيما يتعلق بجميع الأزواج تافهة، وله قواعد نظرية وعروض تجريبية من الأداء الضخم.

إضافة إلىٰ تحديد دليل التماثل المفضل لدى المرء، فإنه لا بد لمُمْذِج الإنترنت من اختيار نظام حسابي واحد من بين أنظمة حساب التحليل العنقودي الكثيرة جداً. ومرَّة أُخرى، يمكن لنصوص التحليل العنقودي والمقالات الصحفية الأكاديمية من إضاءة الظروف والشروط التي يقوم بموجبها أحد النماذج بأداء أفضل من الآخر. إننا نوضح الآن نماذج ثلاثة راسمين أحد أبعاد قواها النسبية (أي، بعض الأهداف التي من أجلها يفوق أداء أحدها سواه).

يسمى أحد هذه النماذج «العنقدة الوحيدة الحلقة»، ومعياره لتصنيف مستهلك ضمن قطاع موجود بين المستهلكين هو أن يكون المستهلك الجديد مماثلاً بما فيه الكفاية لمستهلك واحد علىٰ الأقل في المجموعة البِكر. تعد عبارة «مماثل بما فيه الكفاية» دعوة للحكم علىٰ المستهلك، ولكن المعيار الهام هو أنه لا ضرورة لأنه يتشابه المستهلك الجديد بصورة خاصة مع العديد من أعضاء المجموعة أَو معهم جميعاً، بل لا بد أن يتشابه مع واحد من أعضائها علىٰ الأقل، مع أكثرهم شبهاً به. أي إن المعيار يأخذ حلقة واحدة فقط بين المستهلك الجديد وأي عضو في المجموعة لاحتواء هذا المستهلك الجديد في المجموعة.

بالمقابل، في نموذج **«العنقدة الكاملة الحلقات»**، يلتحق المستهلك الجديد في القطاع إن كان مشابهاً بصورة كافية لجميع أعضاء المجموعة، أَو بعبارة أُخرى، ينبغي أن يكون المستهلك الجديد مشابهاً بصورة كافية إلىٰ أكثر أعضاء المجموعة تنافراً. إن تلبية هذا المعيار تعني أن المستهلك الجديد سوف يُربَط كلية بجميع أعضاء القطّاع الآخرين.

أما نموذج **«العنقدة المتوسطة الحلقات»** فهو نظام حسابي وسيط يضع

المستهلك الجديد في إطار المجموعة إن كان، في المتوسط، شبيهاً بأعضاء المجموعة الآخرين. إذ ربما يكون المستهلك الجديد مختلفاً عن البعض ومماثلاً للبعض الآخر، ولكنه في المتوسط، يلبي عتبة «كونه مماثلاً بما فيه الكفاية» وسطياً.

ومن الناحية التجريبية تقوم هذه الأنظمة الحسابية بأداء مختلف علىٰ المعطيات. فنموذج «العنقدة الوحيدة الحلقة» يسفر عن «ربط سلسلي»، وهو ظاهرة تكبر بموجبها المجموعة لدى إضافة عضو جديد، ثم عضو جديد آخر، وهكذا. ولدى إضافة كل عضو جديد يتولد تنوعٌ أو لا تجانس بين المجموعة بحيث يكون أيُّ عضو جديد محتمل مماثلاً للعضو الأخير اللذين لم يكونا متماثلين مع المجموعة بوجه عام، ولكنهما متماثلين، ببساطة، بما فيه الكفاية إلىٰ عضو واحد من المجموعة علىٰ الأقل.

ربما يكون هذا النظام الحسابي، في مجال التطبيق علىٰ نمذجة الإنترنت، خير وسيلة للحصول علىٰ «مسار» محتمل. إذ يوصف مستهلك بأنه مماثل لواحد علىٰ الأقل من أعضاء القطّاع، وبذلك، يكون هناك احتمال، وإن كان بعيداً، بأن يجد المستهلك المتوقع، كذلك، منفعة في عروض الشركة التي أرْضَت القطاع الأكبر البكر. ربما لا تكون الحصيلة فعّالة، ومن ثَم ربما لا يكون النموذج مرغوباً فيه عندما يكون هناك كلفة مقترنة بالاتصال المستهلك المحتمل.

تنزع النماذج المكتملة الحلقات إلىٰ تكوين مجموعات محبوكة جيداً كل أعضائها متشابهون تشابهاً كبيراً. فتكون المحصلات أكثر فاعلية، بمعنى أن امتداح المنتجات للمستهلكين سوف يسفر عن احتمالات أكبر لاعتماد المنتجات. علىٰ أية حال، ربما لا يتحقق تحديد قطاعات عنقودية كثيرة، علىٰ افتراض أن المعايير (تشابه جميع الأعضاء) قاسيةً تماماً.

ليس غريباً أن يحتل أداء العنقدة المتوسطة الحلقات موقعاً وسيطاً، ليس

توليدياً كالعنقدة الوحيدة الحلقة، ولا دقيقاً كالعنقدة الكاملة الحلقات. وسوف يحدد عدد جيد معقول من أعضاء متوقعين في عنقود، كنماذج الحلقة الوحيدة، وستكون القطاعات متماثلة نوعاً ما كالنماذج الكاملة الحلقات. ويستطيع العالم الاستراتيجي في التسويق الإلكتروني أن يحدِّد أي سيناريو (أي، مسارات عديدة بحصيلة ضعيفة، ومسارات أقل بحصيلة أكثر فاعلية، ومسارات مقبولة بحصيلة مقبولة) يصف الأهداف الفورية، ومن ثَم يختار من بين هذه النماذج النموذج الذي ينبغي تكييفه مع تلك الأهداف المقرَّرة (أي، تتحقق عبر تحليلات عنقودية وحيدة الحلقة، ومتوسطة الحلقات، وكاملة الحلقات، على التتالي).

الترشيح التعاوني بوصفه أداة تسويق

نستطيع، باختصار، أن نستنتج من الأدب الموسع حول التحليل العنقودي ما نخاطب به المسائل التي يكتشفها (أو يعيد اكتشافها) مُنَمْذِجُو الإنترنت في سعيهم لاستخلاص توصيات قيّمة لمستخدمي الإنترنت. لقد قارنا بإيجاز معاملات التماثل بالمنطق الذي يبرز أهمية نماذج التحليل العنقودي العديدة، بحيث يستطيع مبرمج العنصر الذكي الاختيار من بينها بأسلوب معلوم، وهكذا. . . بذكاء.

خلاصة

ركزنا في هذا الفصل على تقنيتي بحثٍ جديدتين بدلاً من التوسع في مسح مجالات البحوث التسويقية برمتها. معطياتُ الشبكة جديدةٌ، وتتطلب جهداً في جمع المعطيات ما دامت لا تنزع إلى أن تكون قواعد معطيات ثانوية، بل تبدي احتمالاً قوياً للتوجه إلى قضايا هامة في التسويق. فقد بدأ حديثاً شيوع مسألة الترشيح التعاوني وظاهرة قواعد المعطيات الهائلة المتعلقة بالمشتريات والأفضليات المختزنة في بيوت الإنترنت التجارية، وهكذا بدأت التساؤلات تُطرَح. تهدد هذه الكتل الهائلة من المعلومات بأن تغمر مدير التسويق أَو مدير

الأَصناف. ولكننا قدمنا، والأمل يراودنا، ببعض الآراء الحصيفة حول كيفية إثارة أسئلة موجهة ثاقبة واستخلاص إجابات مفيدة من هذه الرتبة من المعطيات كذلك. لقد عُرِضت التقنيتان كلتاهما، ليس كما لو كان تعلم الأساليب هو الهدف بحد ذاته، بل كوسيلة لمخاطبة المسائل الحاسمة والخيارات التي يواجهها مديرو التسويق يومياً.

ملاحظات:

(1) مثلاً، تعريف جمعية التسويق الأمريكية للبحث التسويقي هو: «البحث التسويقي هو الوظيفة التي تربط المستهلك، والزبون، والجمهور بالمسوِّق عبر المعلومات ـ المعلومات التي تستخدم لتعرّف فرص التسويق وإشكالاته وتحديدها؛ وتوليد عمليات تسويق وتشذيبها وتقييمها؛ ومراقبة الأداء التسويقي؛ وتحسين فهم التسويق بوصفه مجريات عمل. يعين البحث التسويقي المعلومات المطلوبة لمخاطبة هذه القضايا بدقة، ويصمم أساليب جمع المعلومات، ويدبر ويطبق عملية جمع المعطيات، ويحلِّل النتائج، ويرسل المكتشفات وتصميناتها إلىٰ ذوي الصلة»، وذلك كما ورد تحت عنوان «تعريف البحث التسويقي الجديد المصادق عليه» Marketing News، المجلد 21 (2 كانون الثاني/ يناير، 1987)، ص 1، 14.

(2) عالجت نصوص البحث التسويقي مزيداً من المواد الأساسية والتمهيدية معالجة جيدة مثل: Giblert A. Churchill Jr., Marketing Research: Methodological Foundations, 7th ed. (Fort Worth, TX: Dryden, 1999).

3. Compare to Dawn Iacobucci, ed., *Networks in Marketing* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); Dawn Iacobucci and Nigel Hopkins, "Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing," *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (1992), pp. 5–17; and David Knoke and James H. Kuklinski, *Network Analysis* (Beverly Hills, CA: Sage, 1982).

4. John R. Anderson and Gordon H. Bower, eds., *Human Associative Memory: A Brief Edition* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1973); Allan M. Collins and Elizabeth F. Loftus, "A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing," *Psychological Review*, vol. 82 (1975), pp. 407–428; and Henry C. Ellis and R. Reed Hunt, *Fundamentals of Cognitive Psychology*, 5th ed. (Dubuque, IA: Brown, 1992).

5. Geraldine R. Henderson, Dawn Iacobucci, and Bobby J. Calder, "Brand Diagnostics: Mapping Branding Effects Using Consumer Associative Networks," *European Journal of Operational Research*, vol. 111 (1998), pp. 306–327.

6. Ibid.

7. Ajay K. Sirsi, James C. Ward, and Peter H. Reingen, "Microcultural Analysis of

Variation in Sharing of Causal Reasoning about Behavior," *Journal of Consumer Research,* vol. 22 (1996), pp. 345–372.

8. Richard P. Bagozzi, Geraldine Henderson, Pratibha A. Dabholkar, and Dawn Iacobucci, "Network Analyses of Hierarchical Cognitive Connections Between Concrete and Abstract Goals," in *Networks in Marketing,* ed. Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), pp. 367–383.
9. Dawn Iacobucci, "Cognitive Networks of Services," *Journal of Service Research,* vol. 1, no. 1 (1998), pp. 32–46.
10. Frank M. Bass, "A New Product Growth Model for Consumer Durables," *Management Science,* vol. 15 (1969), pp. 215–227.
11. Thomas W. Valente, *Network Models of the Diffusion of Innovations* (Cresskill, NJ: Hampton Press Inc., 1995).
12. Peter H. Reingen and James B. Kernan, "Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustrations," *Journal of Marketing Research,* vol. 23 (November 1986), pp. 370–378.
13. Jonathan K. Frenzen and Harry L. Davis, "Purchasing Behavior in Embedded Markets," *Journal of Consumer Research,* vol. 17 (1990), pp. 1–12; and Kent Grayson and Dawn Iacobucci, "Network Marketing: Embedded Exchange?" (Manuscript under review, 1999).
14. See for example, Ronald S. Burt and Gregory A. Janicik, "Social Contagion and Social Structure," in *Networks in Marketing,* ed. Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), pp. 32–49.
15. John R. Ronchetto Jr., Michael D. Hutt, and Peter H. Reingen, "Embedded Influence Patterns in Organizational Buying Systems," *Journal of Marketing,* vol. 53 (October, 1989), pp. 51–62.
16. See for example, Håkan Håkansson and D. Deo Sharma, "Strategic Alliances in a Network Perspective," in *Networks in Marketing,* ed. Dawn Iacobucci (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996), pp. 108–124; and Mark S. Mizruchi and Joseph Galaskiewicz, "Networks of Interorganizational Relations," *Sociological Methods and Research,* vol. 22, no. 1 (1993), pp. 46–70.
17. Joseph A. Konstan, Bradley N. Miller, David Maltz, Jonathan L. Herlocker, Lee R. Gordon, and John Riedl, "Applying Collaborative Filtering to Usenet News," *Communications of the Association for Computing Machinery,* vol. 40, no. 3 (1997), pp. 77–87.
18. See for example, John A. Hartigan, *Clustering Algorithms* (New York: Wiley, 1975); or Peter H.A. Sneath and Robert R. Sokal, *Numerical Taxonomy: The Principles and Practice of Numerical Classification* (San Francisco: Freeman, 1973).
19. See for example, Daniel Lyons, "The Buzz about Firefly," *The New York Times Cyber Times* (June 29, 1997), pp. 1–9.

20. Jonathan L. Herlocker, Joseph A. Konstar, Al Borchers, and John Riedl, "An Algorithmic Framework for Performing Collaborative Filtering," Association for Computing Machinery (1999), pp.1–8. Available: herlocker,konstar,borchers,riedl@cs.umn.edu

21. See note 18, Sneath and Sokal.

القسم الثالث

تنفيذ: إِدارة السُّوق

الفصل العاشر

استراتيجية الإِعلان

بريان ستيرنثال

Brian Sternthal

للإِعلان دور حاسم في تنمية أسهم الصّنف. ويعد الإِعلان فعّالاً بصورة خاصة عندما يتمايز صنفٌ عن الأَصناف المنافسة له بموجب أبعاد هامة تتعلق بالمستهلكين. ففي مطلع سبعينيات القرن العشرين، على سبيل المثال، أُعلن عن Life Cereal بوصفه غذاء مصنوعاً من الحبوب ذا طعم لذيذ يتمتع به حتى الأطفال. إذ قدّم إِعلان Life طفلاً اسمه Mikey يكره معظم الأطعمة، ولكنه أحب طعم Life. ونتيجة لذلك ارتفعت أسهم صنف Life Cereal في السُّوق من 1,8 إِلى 2,5 خلال السنوات الست التي تلت بدء حملة هذا الإِعلان.

ويُعَدُّ الإِعلان، كذلك، وسيلة فعّالة في تحفيز نمو العديد من المنتجات المتكافئة. فمع أن أَصنافاً عديدة من زبدة الفول السوداني، والمنظفات، والماء المعبأ بقوارير، ومسكِّنات الألم، وعلاجات السعال لا تمتلك منافع فريدة، فإِنَّها غالباً ما يكون لها أسهم مختلفة في السُّوق. فلشركة Advil، مثلاً، حصة مهيمنة بين مُسَكِّنات إيبوبروفين، كما أن زبدة الفول السوداني Jif هي الصنف الرائد. إن الإِعلان عن هذه الأَصناف غير المتمايزة كثيراً يعلّل هيمنة أسهمها في السُّوق.

وغالباً ما يكون للإعلان دورٌ هَامٌّ في الحفاظ علىٰ أَسهم الصّنف. فحملات الإِعلان طويلة العمر التي قدَّمت مارلبورو Marlboro بوصفها لفافة تبغ ذَكَرِيَّةٍ، وقدمت البيبسي Pepsi بوصفه مشروباً غير روحي للشباب وللذين يتوقون إلى أن يكونوا شباباً قد ساعدت علىٰ الاحتفاظ بمركز الصنفين وحصتهما في السُّوق. فضلاً على أن الإِعلان عن مكانة الأَصناف باستمرار يُعَدُّ عائقاً أمام دخول صنف منافس إِلىٰ السُّوق. فالسنوات العديدة من الإِعلان الذي ربط حقيبة السامسونايت Samsonite إِلىٰ المتاع المتصف بالديمومة، يحفِّزُ الناس علىٰ التفكير في هذا الصّنف كلما أعلن صنفُ متاعٍ عن هذه المنفعة.

في هذا الفصل نفحص استراتيجيات تطوير الإِعلان الفعَّال. يبدأ تحليلنا ببحث بصيرة المستهلكين التي هي أساس الإِعلان الفعَّال. هناك بصيرتان هامَّتان. إحداهما تتعلَّق بما يعتقدْ المستهلكون بشأن الصّنف والفئة التي يعد الصّنف عضواً فيها. أما الأُخرى فتتعلق بكيفية استخدام المستهلكين للمعلومات الإِعلانية لاتخاذ قرار بشأن الصّنف. هذه البصيرة هي أساس تخطيط الوظيفة الإِعلانية: تحديد الهدف، وتطوير موضع الصّنف. والتهديف والتوضيع بدورهما يكوِّنان دليلاً لتصميم استراتيجيات إبداعية وإِعلاميَّة.

تطبيق ما يفكِّر به المستهلكون علىٰ تطوير إِعلان فَعَّال

بصيرة المستهلك هي نقطة الانطلاق في تطوير إعلان فعَّال. فمنتجات بانتين Pantene للعناية بالشعر، علىٰ سبيل المثال، وَجدتْ أن المستهلكين يعتقدون أن الشعر اللامع يتضمن كون الشعر سليماً مُعافىٰ. لقد استخدمت هذه البصيرة لتطوير حملة إِعلانية دفعت ما كان صنفاً ذا حصة قليلة في السُّوق إِلىٰ منتج رائد في ميدان العناية بالشعر. وبالمثل، أَوصىٰ بحثٌ في أنظمة تنقية ماء بريتا Brita بوجود قطاع كبير ممن يعتقدون أن ماء الصنابير أَو حتى الماء المعبأ بقوارير ليس بالضرورة نقيًّا. هؤلاء الأفراد يشعرون بأنَّهم هم وحدهم يستطيعون التوثّق من نقاوة الماء الذي يشربونه بفضل تنقيته بأنفسهم. استخدمت شركة

Brita هذه البصيرة لتطوير إِعلان يعزِّز نقاوة الماء. وحملة «Got Milk» التي ركّزت علىٰ النتائج السلبية الناجمة عن نفاذ الحليب، بُنيت علىٰ ملاحظة أن المستهلكين يشعرون بأهمية الحليب فقط عندما يفتقرون إليه.

تبرز مثل هذه البصائر الاستهلاكية بفضل إدارة مجموعات بؤريَّة وإجراء مقابلات معمَّقة ومسوحات. فالمسح الذي أجراه بحث فوريستر Forrester Research كان أساساً لتطوير خدمات سمسرة علىٰ خط الإنترنت. يشير بحث فوريستر إِلىٰ وجود قطاعات استهلاكية عديدة لخدمات السمسَرة علىٰ خط السمسرة في الإنترنت. أحد هذه القطاعات هو ما اَصطلح عليه فوريستر بـ «أَثْرِ بسرعة» Get-Rich-Quick. يتألَّف هذا القطاع من شباب نسبياً (متوسط أعمارهم 37) ومستهلكين متوسطي الثراء (متوسط الدخل 56000 $) نشؤوا مطوَّقين. فهم ينفقون قدراً كبيراً من الزمن علىٰ الإنترنت ويتصفون بشغف قراءة المجلات المالية. يوجهون أنفسهم بأنفسهم، لا يعتمدون كثيراً علىٰ النصيحة الخارجية، ومغامرون. ينجز مستهلكو Get-Rich-Quick أكثر من عشر عمليات تجارية سنوياً. إنهم مهتمون بسمسرة الإنترنت التي ربما تزوِّدهم بعمليات منخفضة التكاليف إضافة إِلىٰ معلومات عن السُّوق.

كان قطاع Get-Rich-Quick أول من سعى إليه سماسرة الإنترنت مثل شركة E* Trade، وAmeritrade إضافة إِلىٰ مزيد من السماسرة التقليديين ممن لهم حضور علىٰ الشبكة مثل Fedelity وCharles Schwab. لقد أبرز الإِعلان أهمية انخفاض كلفة العمليات التجارية عبر الإنترنت واستخدم نغمة وأسلوباً عكس مقاربة مستهلكي Get-Rich-Quck العدوانية والحادة للتجارة ومظاهر الحياة الأُخرى. كانت هذه الاستراتيجية ناجحة في جذب عدد كبير من المستثمرين. ولكنها مثَّلت، كذلك، فرصة محدودة نوعاً ما. أما المشكلة فهي أن قطاع Get-Rich-Quick يمثل نسبة مئوية قليلة من المستثمرين، وأن شركات إنترنت عديدة تبحث عن هؤلاء المستثمرين.

حَفَّزَ هذا السيناريو توجهاً للبحث عن أهداف بديلة. من الأهداف الجذابة هو ما أطلق عليه بحث فوريستر مستَثمري «ضبط طواف السندات المالية» Portfolio Cruise Control. هؤلاء الأفراد أكبر سناً وثراء من قطاع Get-Rich-Quick. إنهم يمثِّلون 13٪ من المستهلكين. وأكثر من نصف قطاع Portfolio Cruise Control من العاملين عبر الإنترنت، ولكن أنشطتهم عبر الإنترنت محصورة عموماً بالبحث عن معلومات مالية. ولا يُجري من قطاع Portfolio Cruise Control أعمالاً تجارية عبر الإنترنت سوى 3٪ فقط. إنهم أفراد يشترون استثماراتهم ويحتفظون بها، ويقيّمون خدمات المرشدين الماليين. وبقدر ما يتمتع به مستهلكو Portfolio Cruise Control من جاذبية، فإن معتقداتهم المقبولة يبدو أنَّها تخالف ما يعرضه السماسرة عبر الإنترنت. إن الشركات ذات الحضور علىٰ شبكة الإنترنت وخارجها مثل شركة Fidelity وCharles Schwab أكثر احتمالاً لاجتذاب زبائن Portfolio Cruise Control عن طريق الإِعلان عن توافر خدمات متكاملة علىٰ شبكة الإنترنت وخارجها.

يؤكد تحليل التجارة عبر الإنترنت قيمة بصيرة المستهلكين. إذ إن فهم ما يعتقده المستهلكون يُعَدُّ نقطة الانطلاق لتطوير إعلان فعَّال. أما فَهْم قطاع Get-Rich-Quick فقد كان أساساً لتطوير خدمات السمسرة المعروضة ونموذج الإِعلان الموجّه إلىٰ هذا القطاع.

يُلمح مثال السمسرة، أيضاً، إلىٰ ملاحظة عامة تتعلّق باستراتيجية الإِعلان. الإِعلان القائم علىٰ معتقدات استهلاكية مقبولةٍ أكثرُ فاعلية عموماً، في المدى القصير علىٰ الأقل، من إعلان يطلب من المستهلكين أن يغيروا معتقداً. كانت هذه الملاحظة الأساس الذي جعل قرار السماسرة عبر الإنترنت يستهدف قطاع Get-Rich-Quick. كذلك يقدم الأداء الإِعلاني في فئات أُخرى دعماً لهذه المقولة.

ولتوضيح فضيلة تطور الإِعلان الذي يخاطب معتقداً استهلاكياً مقبولاً،

ندرس تسويق منظفات الجسم. تُستخدم منظفات الجسم، في الولايات المتحدة الأمريكية، من قِبل النساء مبدئياً. لقد شقت أَصناف منظفات الجسم، مثل Clairol's Herbal Essence، وOil of Olay طرقها عبر فئة منظفات الجسم بفضل عرض إعلان يوسع أسهم الصنف العائدة إِلىٰ خطوط منتجات الصحة والجمال النسائية. وبالمقابل يمتلك صنف Zest تراثاً بوصفه صابوناً مزيلاً للرائحة. الرجال يفضِّلون قطعة الصابون علىٰ منظف الجسم لأنهم يعتقدون أن وضع الصابون علىٰ الجسم مباشرة أفضل طريقة لاستخدام المنتج، وأن منظِّفات الجسم تحتاج إِلىٰ مادة تولد الرغوة إذا ما أُريد استخدامها بصورة اقتصادية. ربما يكون الإِعلان قادراً علىٰ تغيير هذه المعتقدات، بيد أن تلك عملية بطيئة، عموماً. استخدامُ إِعلان عن منظف الجسم Zest لاعبَ كرة قدم واجه رجالاً يعتقدون أن منظِّفات الجسم هي للنساء فقط لأَنّها تتطلب استخدام مولّد للرغوة، ثم أكّدوا أنَّ منظف الجسد Zest يجعل الجسم أنظف. وقدر راودهم أمل في أن استخدام ناطق ذكر موثوق ربما يحفز الرجال علىٰ تغيير معتقداتهم بشأن ملاءمة منظِّفات الجسم للرجال. وعلىٰ الرغم من الإنفاق الكبير علىٰ الإِعلان، ظل Zest، بعد سنتين، صنفاً قليلاً في حين انتعش صنف Herbal Essence وOil Olay.

وباختصار، تُعَدُّ معرفة ما يفكر فيه المستهلكون نقطة انطلاق للإِعلان. والمقاربة المفضلة لاستخدام هذه المعلومات هي تطوير إِعلان يتلاءم مع معتقدات المستهلكين المقبولة. وعندما لا يكون ذلك ممكناً بسبب عدم انسجام أسهم الصّنف مع معتقدات المستهلكين، فإن معرفة هذه المعتقدات تكون قاعدة لتطوير حوارات مضادة لتغيير ميول المستهلكين.

تطبيق الكيفية التي يفكِّر فيها المستهلكون علىٰ تطوير إِعلان فعَّال

إن التبصُّر فيما يفكِّر فيه المستهلكون يُعَدُّ أساساً هامًا لتطوير إعلان فعَّال. ولا يقل فهم الطريقة التي يفكِّر فيها المستهلكون أهمية عن ذلك، وبصورة

أخَصّ، معرفة كيفية معالجتهم للمعلومات الإِعلانية واستخدامها. إذ يؤثّر الإِعلان في المستهلكين عن طريق تحفيزهم علىٰ ربط ما يقال في الإِعلان بما لديها من ذخيرة معرفية حول الصنف المعلن عنه والأَصناف المنافسة له. يشار إلىٰ هذه العملية بمصطلح: «التوسع المعرفي».

استراتيجيات للتوسع المعرفي

هنالك عدد من الاستراتيجيات الإِعلانية المختلفة التي يمكن استخدامها لتحفيز المستهلكين علىٰ التوسع في معلومات الرسالة. يجري في البحث التالي فحص أبْرز هذه الاستراتيجيات المستخدمة في الإِعلانات التلفازية.

البيع الواقعي

البيع الواقعي تقنية طورها Rosser Reeves من وكالة Ted Batesz للإِعلان بعد الحرب العالمية الثانية. إنها تتضمن تطوير رابطة اقترانية بين الصّنف ومنفعته. والعلاقة المميّزة للبيع الواقعي هي «اشتر هذا الصنف، واحصل علىٰ منفعته». فالإِعلان عن Rolaids القائل «روليدز يشكّل فرجاً» يوضح المقاربة. وللبيع الواقعي ميزة تأكيد أن اسم الصّنف مقترن بفائدته. وتغدو هذه المقاربة فعَّالة عندما يتميَّز المنتج بنقطة اختلاف مهمة لدى المستهلكين. وعندما لا تتوافر نقطة اختلاف قوية، فلا بد، عندئذ، من دراسة مقاربات أُخرى لتحريض التوسيع.

صفات متقاربة ـ الفكرة الكبيرة

رائد مقاربة الفكرة الكبيرة لتيمير التوسع هو Leo Burnet. تتضمن الفكرة الكبيرة تحديد الفائدة الأساسية للمستهلكين (وتكون عادة الفائدة التي تحدد الفئة) وبمرور الزمن تعرض صفات متنوعة تضمن الفائدة الأساسية للحفاظ علىٰ عرض أنباء الصّنف. وفي الوقت نفسه يظل السياق ثابتاً بحيث

يتمكن الناس من ربط معلومة الإِعلان بالصّنف، علىٰ الفور.

ولتوضيح «الفكرة الكبيرة»، ندرس الإِعلان عن Green Giant. إذ تصف أجيال متعاقبة من الإِعلانات واقعة أن خضروات Green Giant تُجَمَّد طازجة، وتغلّف بتخلية الهواء، وصلصة الزبدة. جميع هذه المواصفات تتضمَّن أن Green Giant تتمتع بنوعية متفوقة. وخلفية هذه الإعلانات دائماً في وادي Green Giant. وهذا يتيح للمستهلكين أن يربطوا المعلومة المقدّمة في الإِعلان بصنف Green Giant. إن الاستخدام الموثوق لهذا السياق، وحقيقة أن المنفعة هي نوعية متفوقة دائماً تعزّز احتمال قيام المستهلكين بقرن المنافع مع Green Giant. وبفضل تغيير الصِّفات التي تتضمن هذه المنفعة، علىٰ مَرّ الزمن، فإنَّه يجري عرض أنباء للحفاظ علىٰ اهتمام المستهلكين.

ويتضمن نوع آخر من أنواع «الفكرة الكبيرة» استخدامَ صفة تولد الشبكة الاقترانية. وهنا يكون الهدف تطويرَ حملة عن المنافع المختلفة التي تتضمنها صفة ما. فمثلاً، أُعلن نظام تسيير العجلات المُنَفِّسَة حيث يراقب ضغط الهواء في كل إطار ويُعلَم به السائق عبر مؤشر في لوحة أجهزة القياس. إضافة إِلىٰ أن الإطار يسير، وهو مُنَفِّسٌ، حوالي خمسين ميلاً دون أن يحدث أي ضرر. تتضمن هذه الصِّفات أنه يمكن كشف ضغط الهواء المنخفض بسرعة، ومن ثم زيادة سلامة السائق، إضافة إِلىٰ تحسين التوفير في الوقود. كما توحي صفة تسيير الإطار المنفِّس بفائدة هي عدم الحاجة إِلىٰ إطار احتياطي وهذا يؤدي إِلىٰ جعل فراغ صندوق السيارة أكثر نفعاً، وإِلىٰ زيادة المسافة التي تقطعها السيارة بكمية الوقود ذاتها. فبفضل عرض منفعة السلامة، والاقتصاد في الوقود، والاستفادة من الفراغ المكاني في الإِعلان يولّد شبكة اقترانية في أذهان المستهلكين لتسهيل تذكر منافع تسيير العجلات المنفّسة عند القيام بشراء إطارات.

تعمل «الفكرة الكبيرة» جيداً إذا ما كان لدى الشركة صفة تتضمن منافع

عديدة، أَو منفعة مشتقة من صفات عديدة. إن حدوثَ مثل هذه المواقف يكون أكثر احتمالاً عندما يكون للصنف ريادة في فئته، وعندما تكون المنفعة قابلة لأن تحرض علىٰ استخدام الفئة.

قواعد سرد الحكاية

لقد اكتسبت مقاربة سرد الحكاية شعبية علىٰ يد Doyle, Dane & Bernbach (DDB، الآن صنف Omnicom) في ستينيات القرن العشرين. وشاع استخدامها، هذه الأيام، في الإعلان. تقوم هذه المقاربة علىٰ التصور بأن النّاس يختزنون المعلومات في الذاكرة كما يلي: المشكلة، وحلقات لمخاطبة المشكلة، والنتائج. فالأطفال يُظهِرون، منذ سن مبكرة، مقدرةً علىٰ معالجة المعلومات في قالب قواعد سرد الحكاية كما يوضحها فهمهم للحكايات الخرافية وأناشيد الحضانة. يستغل الإِعلان هذه البنية بقرن المشكلة المحلولة مع الصّنف بقواعد سرد الحكاية. وهذا يتضمن عرض نسخة متطرفة من المشكلة التي يكون الصّنف حلاً فعّالاً لها. وينعقد الأمل عندئذ علىٰ أن يستنتج المستهلكون أنه إذا ما كان المنتج ناجحاً في مثل هذه الظروف القاسية جداً، كالتي بيّنها الإِعلان، فإنه سيكون ناجحاً حتماً في مواجهة مواقف أقل قسوة.

تُعَدُّ حملةٌ شُنَّت من أجل Volkswagen VW في مطلع ستينيات القرن العشرين توضيحاً مشهوراً لمقاربة DDB. في هذه الحملة يشاهد سائق ماكنة إزالة الثلج (محراث الثلج) وهو يقود سيارة Vokswagen عبر عاصفة ثلجية إِلىٰ محراث الثلج. يقدم إِعلاناً لشركة Federal Express توضيحاً أحدث لمقاربة «قواعد سرد الحكاية». إذ يُظهر الإِعلان أن الإشكالات تحدث لدى استخدام خدمات التوصيل المنافسة في اليوم التالي، وهكذا يوطد المشكلة. ثم يبين الإِعلان الإجراءات التي تتبعها Federal Express بما في ذلك نظام المتابعة

الفريد الذي يستخدمونه لحل المشكلة. وينتهي الإعلان بإظهار النتيجة الناجحة، ألا وهي إيصال الرزمة في الوقت المحدد.

في بعض الحالات لا يقدم المُعلِن للمستهلكين سبباً يجعلهم يعتقدون أنَّهم حصلوا على حل متفوق للمشكلة. يمكن استخدام قواعد سرد الحكاية التي تتضمَّن بيان المشكلة فقط وحلها في هذه الحالة. ويكمن الأمل هنا في أن المستهلكين سوف يستنتجون أنه ما دام المعلِنُ يفهم مشكلتهم فإنه يستطيع حلَّها. فقد بَيَّن Lee jeans المسافات التي اضطر الناس لقطعها ليلبسوا جينزات أصيلة الصُّنع، فعرض جينز Lee بوصفه الحل لهذه المشكلة. لم يُقَدَّم أي سبب منطقي لتحفيز المستهلكين على تصديق ادعاء Lee. ومع ذلك كانت الحملة فعَّالة لأن الناس شعروا بأنَّه إذا ما فهم Lee الصعوبة التي يعانونها لشراء جينز ذي مقاس جيد ومناسب، فإنَّه من المتوقع أن يصنع Lee جينزات ملائمة الحجوم.

تتضمن قواعد سرد الحكاية عادة سمة نمو المسرحية في الإعلان. فالناس في الإعلانات المسرحية لا يخاطبون المشاهدين. فهم إما أن يمارسوا نشاطاً معيناً أَو يتحادثون فيما بينهم فيّ الإعلان. فيبدو الأمر وكأن المشاهدين يرون أو يسمعون حلقة واقعية من حلقات الحياة. وغالباً ما يكون الشكل الدرامي فعَّالاً عندما يكون هدف المعلِن هو بيان فاعلية المنتج أَو إيصال شعور ما يتعلَّق بالمنتج أَو بالخدمة. ومن العناصِر الحاسمة في نمو المسرحية هو احتمال صدقها وواقعيتها؛ أي المدى الذي يَعرض فيه المشهد مواقف تبدو واقعية أَو معقولة.

غالباً ما يكون احتمال واقعية الإعلان المسرحي معرّضاً للخطر، لأن الدراما صيغةٌ غير مناسبة لضرورات الخدمة أَو المنتج التحفيزية. ويحدث هذا كثيراً عندما يحاول المُعلِنُ استخدام الدراما لإيصال قدر كبير من المعلومات حول المنتج أَو الخدمة. فمن الصعب وجود ممثِّل يعرض حقائق عديدة عن

المنتج ويظل محتفظاً بواقعية الدراما. فمثلاً، لإيصال حقيقة أَنَّ شامبو White Rain جيدُ الأداء واقتصادي، أظهر إِعلان اثنين يتبادلان الرأي حول فوائد الصّنف أمام عرض الشامبو. فيأتي زبون آخر ويقدم شهادة بفضائل أداء شامبو White Rain. والمسألة هنا هي: هل هكذا تحدث الأمور فعلاً للزبائن؟ وإن لم يكن الأمر كذلك، فهل ستكون هذه الحقيقة هي بؤرة الانتباه بدلاً من المناقشات الإقناعية المعروضة في الرسالة؟

يمكن للمعلِن أن يتخذ خطوة بديلة هي مقاطعة الدراما وإلقاء محاضرة ثم العودة إِلىٰ الدراما. ولكن، في حين أن هذه المقاربة تعد ابتكاراً يستخدم عادة بنجاح، فإن المقاطعة يمكن أن تعرّض القدرة الإقناعية للدراما إِلىٰ الخطر.

وعندما تكون هناك حاجة لإيصال قدر كبير من المعلومات إِلىٰ المشاهدين تكون صيغة المحاضرة متفوقة علىٰ صيغة الدراما أَو أية صيغة من صيغ قواعد سرد الحكاية. إذ تتضمن المحاضرة شخصاً يتحدَّث إِلىٰ المشاهدين. ربما يكون المتكلم مرئياً أَو غير مرئي، وربما يستخدم معزّزات سمعية وبصرية لدعم المعلومات الجاري إيصالها. وتكون صيغة المحاضرة مناسبة عندما يكون لدى المُعلِن معلومة هامة يريد إيصالها. وهكذا استخدمت شركة Gillette صيغة لمحاضرة لتقديم ماكنة الحلاقة Mach 3 التي كانت تُعَدُّ ابتكاراً كبيراً. أظهر الإِعلان كيف تعمل كل شفرة لتعطي للمستخدم حلاقة ناعمة في الوقت الذي كانت الأصوات المصاحبة تصف السبب الذي جعل Mach 3 تعطي حلاقة متفوِّقة.

الإِعلان المقارن

تتضمَّن مقاربة أخرى لتحفيز توسيع رسالة ما وضع مواصفات صنف شركة في مواجهة صفات أَصناف منافسة. ظهر استخدام المقارنة بصورة واسعة في أواخر ستينيات القرن العشرين استجابة لِحَثّ FTC المعلنين علىٰ تزويد

المستهلكين بمعلومات ضرورية لجعلهم يتخذون قراراتهم عن دراية ومعرفة. أما منتقدو الإِعلان المقارن فيقولون إن الإِعلان المقارن هو في الواقع إِعلان مجاني للأَصناف المُنافِسة. كما أن هناك قلقاً بأنَّه إذا ما ذُمَّت الأَصناف المنافسة، فإن ذلك ربما يقود المستهلكين إِلىٰ التفكير: «اللعنة علىٰ جميع أَصنافكم». والمسألة الهامة، علىٰ أية حال، هي ليست في كون الإِعلان المقارن فعَّالاً، بل متى يُحتمل أن يكون فعَّالاً.

يكون الإِعلان المقارن مفيداً عندما يكون لصنف غير رائد منفعةٌ يستطيع بفضلها أن يهيمن علىٰ رائد الفئة. وهنا تعرّف المقارنة الصنف التالي بوصفه عضواً في الفئة ذاتها بأنه الصّنف الرائد. ولكن إذا ما أُريد لصنف غير رائد أن ينافِس، فلا بد أن يقدم تفوقاً ظاهراً في بعض الخصائص الهامة للمستهلكين. ربما كان أنجح استخدام للمقارنة تحدي البيبسي Pepsi حيث استخدمتِ Pepsi اختبار ذوق مُغْفَل لتبيّن أن صنف Pepsi متفوق بمذاقه علىٰ صنف كوك Coke.

لا يقارن صنفٌ رائد في فئةٍ نفسه، عادة، بالمنافسة. فالصّنف الرائد مقترن فعلاً بفئة المنتج، لذلك، لا يُحتمل أن تعزز مثل هذه المقارنة عضوية الصّنف في الفئة. كما أن تحديد المنافسة ربما يعطي شرعية للأَصناف المنافسة التي لم يكن المستهلكون يَعُدُّونها أَصنافاً بديلة. وعملياً، عندما يعمل صنفٌ رائدٌ إعلاناً مقارناً، فإنَّه يخاطر بعمل إِعلان مجاني للصنف الذي يقارَن به.

وحتى مع وجود عوامل القلق هذه، فإن الأَصناف الرائدة تقارن نفسها أحياناً بالأَصناف اللاحقة. وتفعل ذلك لأن المقارنة تقدم وسيلة لإظهار التفوق في منفعة ما، أقوى من مجرد عرض محاسن الصّنف المعلَن عنه. وهكذا، من المناسب لصنف رائد في السُّوق أن يستخدم المقارنة عندما يُعتَقَدُ بأن قوة المقارنة المتعاظمة تتكافأ مع احتمالات تعزيز عضوية الصّنف المنافس في الفئة. فمثلاً، تقارن Fidelity خدماتها عبر الإنترنت بالخدمات التي تقدِّمها

E* Trade التي لها حصة في السُّوق أصغر من حصة Fidelity بكثير. مثل هذه المقارنة تمكِّن Fidelity من إظهار تفوقها في تقديم الخدمات عبر الإنترنت وخارجه، وليس فقط مجرد احتوائها. ربما ترجح هذه الميزة، كما يبدو، علىٰ القلق الذي يساور Fidelity بأن مقارنتها ربما تثير اهتمام الناس في التفكير في استخدام E* Trade. فمعظم الناس، علىٰ ما يبدو، يعرفون صنف E* Trade، ولا شيء في إِعلان Fidelity يمتدح استخدام E* Trade.

يمكن أن يستفيد صنفٌ رائدٌ من الإِعلان المقارن بفضل مقارنة نفسه بصنف في فئة مختلفة تؤدي وظيفة مشابهة بطريقة متفوقة. وهكذا يقارن صنف Coffee-Mate ـ الذي يعد المعيار الذهبي في مقاشد غير تابعة لمعامل منتجات الحليب ـ بقشدة دون سواها من منتجات الحليب. وبالمثل يقارن صنف Tropicana نفسه بعصير البرتقال الطازج، دون الأَصناف المعلَّبة من هذا العصير، كما يقارن Di-Giomo نفسه بالبيتزا الطازجة التي تسلم إِلىٰ طالبيها، بدلاً من المقارنة مع البيتزا المجمَّدة الأُخرى.

القضية التي تبرز، لدى تطوير إِعلان مقارن، هي: ما الذي ينبغي قوله عن الصّنف المنافس؟ فمثلاً، عندما طرحت شركة Crest صنفها Multi-Care لينافس صنف Colgate's Total، أدرجت في الإِعلان المذاق الأفضل والشعور بالنَّفَس المنعش بوصفهما عاملين يتفوق بهما علىٰ صنف Total. وأدرج Multi-Care كذلك سلسلة من العوامل منها مساعدته علىٰ مقاومة نخر الأسنان، والقُلاح، والمادة المخاطية التي تتراكم علىٰ الأسنان وتؤوي البكتيريا، وهي ميزات لم تكن أفضل من ميزات Colgate. إضافة إِلىٰ أنه لوحظ أن صنف Colgate هيمن علىٰ صنف Crest في تقليص التهاب اللِّثَة ومنعه، وفي تقليص انتشار المادة المخاطية التي تعيش فيها البكتيريا.

هل هذا التنفيذ مناسب؟ يقول الباحثون إن المستهلكين يتوقعون أَصنافاً تعويضيَّة[1] في فئة ما؛ بحيث إذا ما هيمن صنفٌ علىٰ صنف في عامل من

العوامل، فإن المستهلك يتوقع أن يهيمن الصنف الآخر علىٰ الأول في بُعْدٍ (عامل) آخر. فتقديم عدد كبير من الصفات مع صفة يهيمن بموجبها صنف Crest يؤدي إلىٰ إضعاف مصداقية افتراض المستهلكين إمكانية التعويض. إذ يقول هذا الصّنف للمستهلكين إن التعويض، في هذه الحالة، غير محتمل. وهكذا، يتوقع أن يكون تقييم Crest مقبولاً أكثر عندما تكون الصِّفات المتكافئة حاضرةً أكثر مما هي غائبة، وهو تنبُّؤٌ تؤكده المعطيات المنشورة.

إن تقديم عامل يهيمن بفضله صنف Colgate علىٰ صنف Crest يرضي اعتقاد المستهلكين بشأن التعويض، ويجعل صنف Crest مصدراً موثوقاً فيما يتعلّق بادعائه التفوق في المذاق وبالشعور بالنَّفَس المنعش. أما مسألة ما إذا كان إرضاءُ افتراضُ المستهلك وجود تعويض، واكتسابُ المصداقية بفضل الاعتراف بتفوق صفة من صفات الصّنف المنافس، يسفر عن تقييمات مفضلة لصنف Crest أكثر مما لو كانت الصفة التي يتفوق بموجبها صنف Colgate غائبة، فَتُعَدُّ مسألةً تجريبية. ففي حالة صنف Crest Multi-Care، كانت الأبعاد التي يتفوق بفضلها صنف Colgate Total علىٰ Crest هامة لدى المستهلكين جداً لدرجة أن صنف Colgate اكتسب حصة في السُّوق كبيرة رغم أنف إِعلان Crest Multi Care.

يُعَدُّ القياس نمطاً خاصاً من أنماط المقارنة يُستخدم عموماً في الإِعلان عندما تتضمن المهمة ترويج الخدمات وكينونات مجردة أُخرى. وتتضمن الأنماط القياسية نقل معرفة داخلية من قاعدة معروفة لدى الهدف الذي يجري التعريف به. فتأكيد أن صنف Palm Pilot هو سكرتيرة يُمكِّن الناس الذين يفهمون مهمة السكرتيرة (قاعدة) من نقل هذه المعرفة واكتساب فهم للكيفية التي يمكن أن يعمل بها صنف Palm Pilot (الهدف). وتستخدم أنماط القياس كذلك لجعل صفة من صفات صنفٍ قليلة الأهمية أكثر أهمية وبروزاً عن طريق نسبتها إِلىٰ موضوع آخر حيث تكون تلك الصفة مركزية. فمثلاً، يجعل تأكيد أن

كريم الجلد Jergen خفيف كالريشة صفة الخفة في الصّنف بارزةً بفضل مقارنتها بريشة، حيث الخفة هي السمة الجوهرية لها. ولما كانت عمليات القياس تتطلب رسم خريطة مفصّلة بين القاعدة والهدف، فإن أثرها يعتمد علىٰ رغبة متلقي الرسالة في توسيع الجهد المعرفي الكبير أثناء معالجة مثل هذه التوجهات.

اللون

يمكن أن يكون استخدام اللون وسيلة فعَّالة من وسائل تحفيز متلقي الرسالة علىٰ التوسع في مشاعرهم المتعلقة بالمنتج أَو بسياق استخدامه. فاللون الأحمر يتضمن نشاطاً وحيوية، والأزرق يتضمن البرودة والهدوء، والأصفر يتضمن الاعتلال والضعف. وتوحي الألوان الفاتحة بأن المنتج مؤنث، في حين تشير الألوان الغامقة وخصوصاً البني الغامق إلىٰ الذكورة. أما استخدام الحروف البيضاء علىٰ خلفية سوداء فيوحي بالتقنية العالية.

لا يمكن توظيف استخدام اللون هذا دائماً لمصلحة الصّنف. فمعالجة الأَلوان في الإعلان يمكن أن تكون مهمة مجهدة. وتغدو هذه مشكلة عندما يستخدم الناس مصادرهم المعرفية لمعالجة معنى النوع بدلاً من مضمون الرسالة الإقناعي. فعندما يُراد نقل معلومات شفوية معقدة، فلا بد من إيلاء استخدام الإِعلان الأبيض والأسود أهمية خاصة.

يمكن استخدام اللون، كذلك، لتوجيه الاهتمام. إذ يستخدم المعلنون إبراز اللون ليجعلوا المشاهدين يركزون علىٰ المنتج أَو علىٰ أي عنصر آخر يُعَدُّ حاسماً فيما يتعلق بقدرة الرسالة الإِعلانية علىٰ الإقناع. وهكذا استخدَم صنف 7up إِعلاناً أبيض وأسود كانت فيه زجاجة ال 7up باللون الأحمر لتأكيد أن الصّنف يعطي نكهة التوت[2].

المتكلمون (الناطقون باسم الصّنف)

يستخدم المعلنون عادة متكلمين لإيصال رسالتهم. ويُختار المتكلِّمون، في بعض الحالات لأنهم جذّابون؛ أي لأنهم حركيون، محبوبون، أَو من ذوي المكانة الرفيعة. فمثلاً، أعلن Bill Cosby عن صنف Jell-O، وكان Candice Bergen المتكلِّم في الإِعلان عن Sprint، وقامت Jenny McCarth بدور الموديل لأحذية Candies وأعلنت Sarah Ferguson دوقة يورك York فضائل مشروب Ocean Spray's Light Style. مثل هؤلاء المتكلِّمين الجذّابين يعززون تذكر الإِعلان. وربما يُعزىٰ الأثر إِلىٰ واقعة أن لدى متلقي الرسالة قرائن عديدة لهؤلاء المشهورين في ذاكرتهم. ومع ذلك، فإن تذكر الشخص المشهور الذي يقوم بدور الناطق باسم الصّنف، لا يتعلّق، في الغالب، بمنفعة الصّنف. وفي مثل هذه الحالة، يكون الأثر الإقناعي للرسالة التي استخدامت الأَعلام متواضعة جداً.

ومن مصادر القلق في استخدام المشاهير هو أنه إذا ما كانوا من ذوي الصِّفات الملائمة فربما يمثِّلون راعين عديدين، وبذلك يضعفوا اقتران ذلك العلم بالصّنف. فمن بين الأَصناف التي يعلن عنها Michael Jordan، ما يلي: Nike، Gatorade، McDonald's، بطاريات Rayovac، وMVP.com. يُعَدُّ Jordan ظهيراً قوياً لبعض هذه الأَصناف. إن ظهوره مع أعضاء من قوة المبيعات نيابة عن الشركات التي يوافق عليها، يعد بلا شك محفزاً لهؤلاء المشاهدين. ومع ذلك، عندما يكون للناطق انتماءات متعددة، يَظهر اضطراب حول أي من الأَصناف هو الذي ينتمي إِليه المتكلِّم. فمثلاً، عندما لعب Jordan وLarry Bird لعبة الحصان لمصلحة Jordan's Big Mac في إِعلان Superbowl العائد إِلىٰ McDonald's ظن الكثيرون من المشاهدين أن راعي الإِعلان كان Nike. وفي حين أزعج ذلك McDonald's، فإن قلقهم كان متواضعاً بالمقارنة

مع القلق الذي عَبَّر عنه Converse الذي كان Bird الناطق باسم أحد الأحذية الرياضية التي يصنعها.

وحتى إن كان الإفراط في العرض لا يكوّن معضلة، فإن المشاهير ربما يفقدون شعبيتهم، إن هم ارتكبوا فعلاً غير قانوني، أَو وافتهم المنية. فأي من هذين الأمر يحدث يسفر عن انقطاع الحملة الإِعلانية أَو غالباً ما يسفر عن توقفها. أَو لدى إدراك الشخصية المشهورة قيمة ما يُمثل، فإنه ربما يحاول المطالبة بتجديد العقد لقاء أجر أعلى، أَو لمزيد من السيطرة الإبداعية، أَو لكليهما. من الواضح أنه لا بد من وجود أسباب مُلزِمة لاستخدام المشاهير إذا ما كان اتخاذ مثل هذه المجازفة متسماً بحسن التميز وبالحكمة. فهي استراتيجية الملاذ الأخير عندما لا تتوافر وسائل إقناع أُخرى.

من الأسباب الملزمة لاستخدام متكلِّمين جذَّابين هو أنهم يُشخِّصون منفعة جوهرية لمنتج معين. فقد كان John Houseman ناطقاً مناسباً باسم Smith Barney لأنه كان يجسِّد سمتَي الجدّ والتحليل اللتين تتمتع بهما الشركة. ويُعَدُّ Michael Jordan ناطقاً مناسباً باسم Nike لأنَّه يُشَخِّصُ الأداء المتفوق. وعملياً، يمثِّل الناطق دليلاً آخر يتضمن منفعة الصّنف.

ليس تشخيص منفعة الصّنف هو الأساس الوحيد لاختيار الناطقين بأسماء الأَصناف. إذ إن المصادر الموثوقة بفضل جدارتها لهذه الثقة وخبرتها تُستخدم كناطقين. تقوم هذه الممارسة على المقدمة المنطقية القائلة بأن المصدر الموثوق يعزِّز الإقناع، وهو اعتقاد وصفه البحث وأيّده. يعزّز المتكلِّم الموثوق الإقناع بين أولئك المعارضين مبدئياً للموقف المدَّعىٰ في دفاع الرسالة. إذ إن المصادر الموثوقة تصدر إمكانية استرجاع الأفكار الخاصة بمتلقي الرسالة، والمؤلفة عموماً من آراء مضادة، مع افتراض موقفهم المعارض للرسالة. وبالمقابل، تكون المصادر الأقل موثوقية أكثر إقناعاً من المصادر الموثوقة جداً عندما يحبذ المشاهد موقف الرسالة. وهنا يحرّض المصدر الأقل موثوقية عمليةَ

تنشيط أفكار المشاهد الخاصة التي تكون في هذه الحالة آراءً مؤيدة للرسالة، في حين أن المصدر العالي الموثوقية يحجب مثل هذا التنشيط. لا تخول هذه الملاحظة الاستراتيجي باستخدام أقل المصادر موثوقيَّة لدى توجيه الإعلان إلىٰ أولئك المحبين للصنف. ففعل ذلك، ينسف التأثير. ومع ذلك فإن استخدام المتكلِّمين الأكثر موثوقيَّة لا يكون دائماً استخداماً حصيفاً.

غالباً ما يكون من الصعب إيجاد متكلِّمين موثوقين. ومع أن إيجاد مصادر خبيرة ليس صعباً، فنادراً ما يوجد من يتمتعون بالخبرة وبالثقة معاً. ذلك لأن المستهلكين يفهمون بأن هؤلاء المتكلِّمين إنما يتصرفون بما يخدم مصالحهم الخاصة؛ فهم يقبضون مالاً لقاء قولهم كلاماً محبباً عن المنتج. من الطُّرق التي يمكن التغلب بفضلها علىٰ هذه المشكلة هي استخدام متكلِّمين لا يُشَكُّ أبداً في كمال شخصياتهم واستقامتهم، فمثلاً، استخدمت شركة British Telecom، Stephen Hawking لدعم تصور الاتصال بأنه يجعل العالم أفضل مما هو عليه.

ويمكن تحقيق موثوقيَّة المتكلِّم بفضل استخدام شهادات المستهلكين. إذ يُنظر غالباً إلىٰ الذين يشبهون من هم في الهدف علىٰ أنهم مصادر موثوقة. وتكون هذه هي الحالة، بصورة خاصة، عندما تكون الشهادة عفوية. فشركة Tylenol، مثلاً، استخدمت شهادات سجلتها كاميرا خفية أثناء الإعلان عن مُسَكِّناتها. واستخدمت شركة Pepsi Cola اختبارات ذوق مغفلة يختار المستهلكون بفضلها بين ال Coke وال Pepsi لتعزيز مصداقية توجه المعلنين.

كذلك يمكن النظر إلىٰ الممثلين بوصفهم متكلمين موثوقين. وتتحقق الموثوقيَّة، عادة، بتصوير الممثل شخصاً حصيفاً أو معادياً لفئة المنتج ولكنه يؤيد المنتجات المعلَن عنها. فكما أشرنا سابقاً، فقد ساعد Mikey، الطفل في الثالثة من عمره، الذي كان يكره الأطعمة المصنوعة من الحبوب، ولكنه أحب صنف Life، علىٰ زيادة أسهم هذا الصّنف في السُّوق زيادة كبيرة.

وأخيراً، ربما يُستخدم موظف رفيع من موظفي الشركة ناطقاً باسم الصّنف. فقد أُعلنتْ خدمات شركة Charles Schwab من قبل رئيس الهيئة التنفيذية في الشركة Richard Branson الذي قام بدور الناطق باسم Virgin Atlantic Airlines، كما صُوِّر Dave Thomas مؤسس شركة Wendy في الإِعلان ناطقاً باسم مطعم الوجبات السريعة ذاك. وفي حين أن بعض التنفيذيين، مثل Thomas، يُعَدّون ناطقين مؤثرين، فإن غالبيتهم يكونون في وظائفهم اليومية أفضل مما هم في ميدان التمثيل. فضلاً على كون مثل هذه الاستراتيجية قصيرةَ الأجل إذ لا بد من تغييرها إذا ما ألمّ بالموظف التنفيذي أي مكروه. وانسجاماً مع ذلك، كان علىٰ شركة Windy أن تغير إِعلانها إلى حين تماثل Dave Thomas إلىٰ الشفاء من حالة قلبية.

ربط الصّنف

تكون عملية توسيع نطاق منفعة الصّنف فعَّالة إذا ما رُبطت المنفعة باسم الصّنف. توحي هذه الملاحظة بأنه إبراز اسم الصّنف لدى المستهلكين. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تقديم اسم الصّنف مبكراً في الإِعلان وقبل عرض المعلومات المتعلقة بمنفعته. إضافة إلىٰ أنه من المفيد تقديم معلومات عن صنف معين تكون منسجمة مع ما يعرفه الناس عن الصّنف. وعندما لا يكون ذلك ممكناً، فمن المهم أن يُعزِّزَ تذكره بفضل إيجاد قرائن له في الرسالة. فشاربو الويسكي الاسكتلندية يقرنون صنف Cutty Sark من الويسكي بعلم سارية سفينته الطويلة. وعندما بدأ صنف Cutty Sark يخسر أسهمه في السُّوق، طُوِّرت حملة إِعلانية عزَّزت عملية تذكر الصّنف وقرنته بتراث Cutty Sark. وكانت الحملة علىٰ النحو التالي: «لا تَتَخَلَّ عن السفينة». وهكذا قال الإِعلان عن Cutty Sark فيما يتعلَّق بزمن الآباء: «إن أفضل نصيحة قدمها لي والدي هي... لا تتخلَّ عن السفينة» وفي الشوارع التحتية في نيويورك ظهر ملصق يقول: «عندما تحضره معك إِلىٰ هنا مع رسوم جدارية، فلا تَتخلَّ عن

السفينة». لم يكن الشعار قابلاً للتذكر فقط بفضل واقعة أنه كان صيحة المعركة أثناء الحرب الثورية، بل لأنه كان مرتبطاً أيضاً بما يعرفه المستهلكون عن الصّنف. فكانت النتيجة بعث مبيعات Cutty Sark إِلىٰ الحياة من جديد.

في حين أن أهمية تطوير إعلان يربط الصّنف بمنفعته واضحة تماماً، إِلاّ أَن هناك عدداً ملحوظاً من الحملات الإعلانية حيث يستطيع الناس استرجاع الرسالة، ولكنهم يربطونها بصنف غير الصّنف المعلَن عنه. فمثلاً، طورت شركة Schick إِعلاناً عن شفرة حلاقة رجالية تظهر فيه امرأة تحلق وجهها وتقول كم هي سهلة الحلاقة بشفرة Schick. الابتكار في هذا المشهد هو أنه حَرَّض أكثرية الناس الذين شاهدوا الإِعلان علىٰ تذكره. ومع ذلك ظن العديد من متلقي الرسالة أن الإِعلان كان عن شفرة Gillette.

لماذا يصعب تحقيق عملية ربط الصّنف؟ أحد الأسباب هو أن الرسالة الإِعلانية تشمل، عادة، عدداً من الروابط بحياة الناس أكثر من عدد الروابط التي يشملها الصنف. وبمرور الزمن تُيَسِّر قرائن الرسالة تذكرها، في حين أن قلة عدد القرائن بأسماء الأَصناف العديدة لدى الناس يجعل من الصعب عليهم تذكرها. والواقع أن الأَصناف ذات المجموعة الغنية من القرائن في أذهان الناس مثل صنف Coca-Cola أَو McDonald's أقلُّ إخفاقاً في ربط اسم الصّنف بالرسالة من الأَصناف الأقل تكاملاً حتى عندما يكون الصّنف مشهوراً. وتأتي هذه النتيجة لأن الرسالة لا تكون منتمية إِلىٰ أَسهم الصّنف.

يبتعد المعلنون، أحياناً، عن أَسهم الصّنف ويضعفون رابطة الصّنف في محاولة منهم لعرض إِعلان منسجم مع معتقدات المستهلكين. فمثلاً، كان لصنف Special K تراثاً بوصفه غذاء من الحبوب جاهزاً للتناول وجزءاً من حِميةٍ تحافظ علىٰ صحة البدن ونحافته. وعندما اعترضت النسوة علىٰ الإِعلان استناداً إِلىٰ أنه يشجع هدفاً يتعارض مع قِيَم النساء المعاصرات، غيّر صنفُ Special K إِعلانه. وكانت الرسالة الجديدة تقول إن علىٰ النساء أن يَرْضَيْنَ بأشكالهن مهما

كانت. وفي حين أن صدى هذه الرسالة قد تردَّد لدى العديد من النسوة، فإن قلَّةً منهن ربطن هذه الرسالة بصنف Special K. فلم يربطنها به ما دام أن تراث Special K بوصفه صنفاً غذائياً يساعد النساء في المحافظة علىٰ رشاقتهن؟ ومن ثَم جرى تطوير حملة جديدة تصف صنف Cindy Crawford الذي عرض تراث Special K بطريقة حديثة. فقد حدد موضع الصّنف بوصفه جزءاً من حمية تجعل الناس يحافظون علىٰ شكلهم المناسب بدلاً من المحافظة علىٰ النحافة.

يكون احتمال غياب ربط الصّنف أكبر عندما لا يكون لدى الصّنف فرق يميّزه بقوة عن الصّنف المنافس. في هذه الحالة، يُصبح الفرق هو فهم المستهلكين المستهدفين وأهدافهم، بدلاً من فهم بعض منافع الصّنف. وعندما تَستخدم أَصنافٌ منافسة عديدة المقاربةَ ذاتها تضعف عملية ربط الصّنف برسالته. وانسجاماً مع هذه الخطوط، تستهدف شركات VW، وToyota، وSubaru السائقين الشباب. والإِعلان عن جميع هذه الأَصناف يمثِّل الموقف الحدي لأسلوب حياة مُستهدَفيهم. والنتيجة هي أن الإِعلان عن هذه الأَصناف أضعفَ عملية الربط بالأَصناف، خصوصاً فيما يتعلَّق بصنف Toyota وصنف Subaru اللذين اعتمدا مقاربة الإِعلان هذه متأخرين عن صنف VW (فولكس واجن).

في الولايات المتحدة الأمريكية، ينسف التعريف المتأخر باسم الصّنف في الإِعلان التلفزيوني، عادة، رابطة الصّنف بمنفعته. فمثلاً، أظهر إِعلان عن Compaq التطبيقات الجديدة التي كانت متوافرة. ولم يُذكر اسم Compaq بوضوح إِلاَّ في نهاية الإِعلان، فأسفر عن ضعف التعريف بالصّنف. وفي الإِعلان عن Schick الذي يصور امرأة تحلق في بداية الإِعلان، قد أرجأ التعريف بالصّنف إِلىٰ نهايته، فنسف رابطة الصّنف.

ومع خطورتها المحتملة، فإن التعريفات المتأخرة بالصّنف يمكن أن تكون أدوات مقنعة قوية. إذ يمكن استخدام التعريف بالصّنف لتشجيع الناس

على معالجة الرسالة، بدلاً من معالجة أفكارهم الخاصة عن الصّنف المعلَن عنه. فمثلاً، عندما وجد صنف Tums، المضاد للحموضة، أن الناس كانوا غالباً يردون على إعلانهم بأن حَبَّة صغيرة كهذه لا يمكن أن تكون فعّالة كما كان يدعي صنف Tums، طرح تعريفاً متأخراً في الإعلان. فقد أظهر الإعلان التجاري لقطة لحبّة Tums خضراء وهي تدور ببطء أثناء وصف فاعليتها. وفي نهاية الإعلان فقط ظهرت الحبة في وضعية تُمكِّنُ المشاهدين من قراءة اسم الصّنف. لم يوقف هذا الإعلان التجاري تآكل الصّنف، بل أسفر عن صعود كبير له في ميدان العمل. إن التعريف المتأخر بالصّنف يحتكر مناقشات المشاهدين المضادة إلى أن يكون قد بُذل جهد كبير في إعادة تقييم ما قد عُلِمَ عن Tums.

استراتيجيات إبداعية لتحفيز التوسع في الرسالة

لما كان توسيع نطاق الرسالة هو جهد معرفي مُضْنٍ، فإنه غالباً ما تستخدم ابتكارات لتحفيز أو تسهيل توسيع نطاق الرسالة في الإعلان. نفحص هنا ابتكارات تحفيزية متكاملة الرسالة بوصفها وسيلة من وسائل تشجيع توسيع نطاق محتوياتها.

تناقض الرسالة

من عوامل التحفيز التناقضُ بين الموضع الذي تدعيه الرسالة ومعتقدات الناس الجارية. الدقة ضرورية لدى استخدام مثل هذه الوسيلة. فإذا ما كانت الرسالة تدافع عن موضع للصنف يعتقده الناس فإن الإقناع يكون ضعيفاً. وأقصى تأثير لهذه المقاربة، في مثل هذه الحالة، هو تعزيز معتقدات الأفراد الحالية. وإذا ما كانت الرسالة متناقضة جداً مع معتقدات الناس، فمن المحتمل أن تُثير حواراً مضاداً، وهذا يؤدي إلى تحديد التأثير. فالرسائل ذات التناقض المعتدل، إذن، هي الأكثر إقناعاً.

يوجد في الأدب النفسي والخبرة التجارية دعمٌ لهذه الآراء. عندما طرحت شركة Sears بطاريتها Die Hard أظهر الإعلان أنها تشغّل 12 سيارة. لم يكن هذا الإعلان التجاري مُقنعاً. إذ استنتج الكثيرون أن عليهم أن يدفعوا سعراً عالياً لقاء بطارية قوية. ولدى تغيير عدد السيارات التي تشغلها البطارية، وجدت شركة Sears أن تشغيل البطارية لخمس سيارات كان أكثر إقناعاً. وهكذا، هناك ما يدعو للاعتقاد بأن التناقض المعتدل في الإعلان يكون أكثر إقناعاً، سواء على الصعيد النظري أو على الصعيد التجريبي. إذن لا بد من تحديد مستوى تناقض الرسالة بصورة مثالية وبناء على التجربة والخطأ.

اللجوء إلى التهديد

نستخلص من الممارسة اليومية أن اللجوء إلى التهديد يمكن أن يكون وسيلة فعَّالة للتحفيز على شرح الرسالة. فتحذيرات الأطفال كالقول: «لا تلمس المدفأة الحارّة وإلاّ احترقت» تبدو فعَّالة دونما تكرار. ومع ذلك، فإن نتائج البحوث توحي بأن التهديد ربما لا يحفّز الإقناع، بل ربما ينسفه. وهكذا فإن السؤال الجوهري هو متى يعزز التهديد الإقناع؟

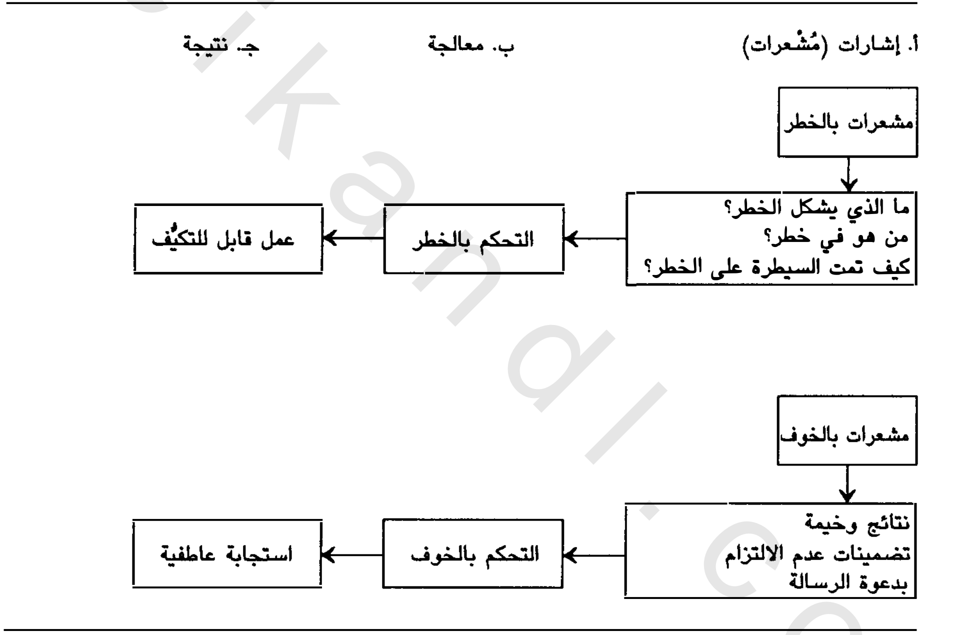
وجهة النظر السائدة تقول إنه يمكن معالجة المعلومات التهديدية بأحد نظامين يعملان بصورة متوازية. أحد هذين النظامين يسمى «التحكم بالخطر» يعالج نظام التحكم بالخطر المعلومات المتعلقة بما يشكل الخطر، بمن هو في خطر، وكيفية التحكم بذلك الخطر، كما هو مبيَّن في الشكل 10 ـ 1. تختزن المعلومة هذه في الذاكرة وربما تحفز أعمالاً قابلة للتكيُّف أثناء التعامل مع الخطر والتغلب عليه.

أما النظام الآخر فهو «التحكّم بالخوف»، ويتضمن معالجة المعلومات المتعلقة بالنتائج الوخيمة الناجمة عن عدم الالتزام بدعوة الرسالة. مثل هذه المعلومات يمكن أن تطلق مخزون الفرد من القرائن المتعلقة بالتغلب على

الخوف. هذا المخزون ذو حساسية شخصية: بعض الناس يتعامل مع الخوف بالنوم، وبعضهم بالأكل، وآخرون بالتدخين. وهكذا بفضل إطلاق نظام «التحكم بالخوف» تبرز استجابات عاطفية ربما تؤدي إِلىٰ عمل قابل للتكيُّف، وربما لا تؤدي إِلىٰ ذلك.

الشكل 10 ــ 1

معالجة الخطر والخوف



لتوضيح هذا الشرح، ندرس إِعلاناً يدعو إِلىٰ وجوب الكف عن التدخين. فللحث علىٰ القيام بعمل قابل للتكيُّف، لا بد من إعلام المشاهدين بالمخاطر المترتبة علىٰ التدخين. وربما يتضمن ذلك، عملياً، إعلام الناس بأن هناك خطراً إن كانوا يَسْعُلون سعالاً جافًا متقطعاً، أَو إذا لم يكونوا قادرين علىٰ صعود سُلَّم دون أن يلهثوا. وكذلك فإن التوصية بطرق التغلّب علىٰ الخطر يجب أن تحفز علىٰ القيام بعمل قابل للتكيُّف. وربما تشمل هذه التوصيات وضع لفائف التبغ في أماكن غير مناسبة ورسم دائرة حول منتصف السَّجاير

وتدخينها فقط حتى ذلك الخط. وبالمقابل، يجب تجنّب عرض صور مثيرة لرئتي المدخّن المُسْوَدَّتين، أو ذكر نتائج وخيمة مثل: «تأكد من أن تكون مؤمَّناً بمبلغ كبير؛ فأطفالك سيحتاجون إلى ذلك المبلغ ليتابعوا دراستهم في الكلية». التركيز علىٰ النتائج الوخيمة ربما يطلق العنان للخوف فيحرض علىٰ استجابة عاطفية. وربما تكون هذه الاستجابة قابلة للتكيُّف وربما لا تكون. حتى إن بعض الناس ربما يشعلون سيجارة بوصفها وسيلة للتغلّب علىٰ الخوف المتولد لديهم.

يوحي التحليل التالي أن إثارة الخوف استراتيجيةٌ غير ملائمة للإقناع. فما يُسمى باللجوء إلىٰ التهديد ينبغي تركيزه علىٰ مساعدة الناس لإدراك الخطر وتجاوزه. من المحتمل استخدام هذا النمط من المعلومات في متابعة نهج من العمل قابل للتكيُّف. علىٰ الرغم من عدم إمكانية إزالة كل ذِكْرٍ للنتائج الوخيمة لعدم الالتزام بدعوة الرسالة، فإن المعلومات المتعلقة بالنتائج يجب أن تحال إلىٰ الخلفية. وإلاَّ فمن المحتمل تحريض مخزون الفرد الخاص من الأفكار الذي ربما يقود إلىٰ عمل قابل للتكيُّف وربما لا.

يوضّحُ إعلان تهديد طرحته شركة Lynx المشكلة المقترنة بالنتائج التهديدية الوخيمة. هدف هذه المؤسسة هو جعل الناس يحجمون عن شراء معاطف الفرو. فيظهر الإعلان شخصاً يلبس معطفاً من الفرو يسير علىٰ المَدْرَج أثناء عرض للأزياء، وراعو العرض الأنيقون يبدون إعجابهم بمعطف الفرو إلىٰ أن يبدأ المتدفق من الجلود برشق المدرج وراعي العرض. وينتهي الإعلان بشعار: «صناعة معطف فراء واحد يستهلك أربعين حيواناً أعجم، ولا يلبسه سوى شخص واحد فقط». يبدو أن أولئك الذين اقتنعوا بفضائل عدم ارتداء معاطف الفرو هم أكثر من اقتنعوا بهذا التوجه.

التوجهات الهزلية

غالباً ما يستخدم الهزل لتحفيز معالجة الرسالة. تستخدم بعض أشكال

الهزل في أكثر من نصف الإِعلانات التجارية التلفزيونية. إذ تَستخدم الإِعلاناتُ العبارات الأنيقة والتلاعب بالألفاظ، والثورية، والكوميديا الخشنة وما أشبه ذلك لتحفيز معالجة الرسالة. إن الدليل المتوافر يوحي بأن الهزل أداة فعَّالة للفت انتباه المشاهدين وتحفيزهم علىٰ معالجة الرسالة. ومع ذلك، من الواضح أن الهزل لا يكون دائماً وسيلة تأثير فعَّالة، بل يمكن أن تنسف التأثير، في الواقع.

يمكن اّتباع توجيهات عديدة لتعزيز إقناعية التوجهات الهزلية. ومن أهم هذه التوجيهات أن يكون للهزل علاقة بإيصال منفعة الصّنف. فإن لم يكن كذلك، فإنه ربما يؤدي إِلىٰ الاهتمام بمعلومات لا صلة لها بترويج المنتج. إن استذكار الإِعلان الهزلي هام جداً ولكن المعلومة ذات الصلة بتحفيز الشراء ربما لا تتوافر فيه.

ينبغي تركيز الفكاهة علىٰ المنتج وليس علىٰ مستخدمه. فجعل مستخدم المنتَج الوطأة العظمى للدعابة ربما يحرض حواراً مضاداً يَحُدُّ من القدرة الإقناعية. وإذا لم يكن مجدياً تركيز الفكاهة علىٰ المنتج، فمن المفضل أن يكون غير المستخدمين للمنتج هم هدفها. لقد وضح إِعلان عن منتج Dr. Scholl هذه المقاربة. إذ أظهر صياد سمك جالساً علىٰ ظهر قاربه وقدماه في الماء. وقبل أن يلقي سنارته، ظهرت السمكة علىٰ سطح الماء، ميتة علىٰ ما يبدو من رائحة قدميه. والعلاج هو بودرة Dr. School لإزالة رائحة الأقدام.

يتطلب استخدام الدعابة عادة أموراً تنفيذية عديدة؛ لأن العروض المبدئية، تحفِّز الانتباه، وتكرار عرض الفكاهة ذاتها سرعان ما يسبِّب تآكلاً للانتباه، وإرهاقاً. يتطلب إحباط الشرود وعدم الانتباه إِعلانات مختلفة تقدم لمتلقي الرسالة أنباء عن المنتج.

يشك النقاد في فائدة الدعابة حتى لدى اتباع الخطوط الإرشادية المذكورة آنفاً. فَهُمْ يقولون إن الهزل يغتصب الزمن الذي يمكن قضاؤه بصورة أفضل في

إعلام الناس بفضائل المنتج. يُعتقد أن هذه المشكلة مزعجة بصورة خاصة لأن معظم الإِعلانات التجارية لا تدوم أكثر من ثلاثين ثانية. ومع أنَّه لا بد من التضحية ببعض المعلومات الواقعية لمصلحة الفكاهة، ينبغي ملاحظة أنه ليس هناك ما هو متأصِّل في المقاربة الهزلية يتطلب وقتاً كبيراً لتطويره.

استراتيجيات إِعلامية لتحفيز توسيع نطاق الرسالة

لقد درسنا حتى الآن مقاربات استراتيجيات إبداعية لتطوير إِعلان فعَّال. أما هنا فندرس استراتيجيات إعلامية بوصفها وسيلة لتعزيز المصادر المتوافرة لتوسيع نطاق الرسالة. تضمن إحدى استراتيجيات الإِعلام المؤثرة في توافرية المصادر انتخابَ جداول تولّد مدى أَو تردداً تجاه هدف ما. والمقصود بالمدى هو تعرض الهدف إِلىٰ الإِعلان مرَّة واحدة علىٰ الأقل خلال أربعة أسابيع. ويقصد بالتردّد متوسط عدد المرات التي يُعرض فيها الناس المستهدفون خلال هذه المدة. إن العلاقة بين المدى والتردد، فيما يتعلق بميزانية إِعلان ما، هي أن الزيادة في أحدهما تستدعي نقصاناً في الآخر. فتعريض مزيد من المستهلكين المستهدفين للإِعلان، أي الحصول علىٰ مدى إضافي، يتطلَّب تقليصاً في متوسط عدد المرات التي يتعرَّض فيها المستهلكون المستهدفون إِلىٰ الإِعلان عن صنف ما (انظر الملحق للاطلاع علىٰ وصف عملية الحساب المتضمنة المدى والتردد).

عُروض الرِّسالة

لقد تحاور المعلنون طويلاً حول التبادلية بين المدى والتردد. فقد كان تحبيذ مقاربة المدى شائعاً في سبعينيات القرن العشرين. إذا كانت الميزانيات تنزع إِلىٰ الاكتفاء بتأمين تردُّد معقول والإبقاء علىٰ مستويات عالية من المدى. وكان العدد المفضل خلال سبعينيات القرن العشرين وثمانينياته ثلاثة عروض علىٰ الأقل، وكان يشار إليه بقانون تردد ثلاثة زائد. وقد بُنِيَ هذا القانون، علىٰ

ما يبدو، علىٰ دراسة أجرتها «جمعية المعلنين القوميين لعام 1979» ANA، ولكن المدقِّق المسؤول عن تلك الدراسة، Michael Naples يقول: «إن ما قلته هو أن كل صنف ينبغي. . . أن يبين منحناه الخاص به».

دعا باحث من باحثي شركة General Electric هو Herb Krugman، إِلىٰ ثلاثة عروض، بيد أن ما كان يعنيه هو ثلاثة أنماط من العُروض. النمط الأول يجعل الناس يقولون: «ما هو؟» وهكذا، يمكن أن يُنظر إِلىٰ هذا النمط من العرض علىٰ أنه جهد لتوطيد عضوية الصّنف في فئة معينة. والنمط الثاني يجعل الناس يقولون: «ما شأنه؟» وهنا ينصب الجهد علىٰ تسهيل معالجة الفرق الذي يتميَّز به الصّنف. والنمط الثالث من العرض يحفّز علىٰ اتخاذ قرار. وهكذا لم يكن رأي Krugman أن عدد عُروض الإِعلان ثلاثة، بل إن المستهلكين استجابوا للعُروض المتصاعدة بطُرق ثلاثة. أما العدد الدقيق للعُروض التي تجعل الناس علىٰ استعداد لاتخاذ القرار يعدُّ مسألة تجريبية.

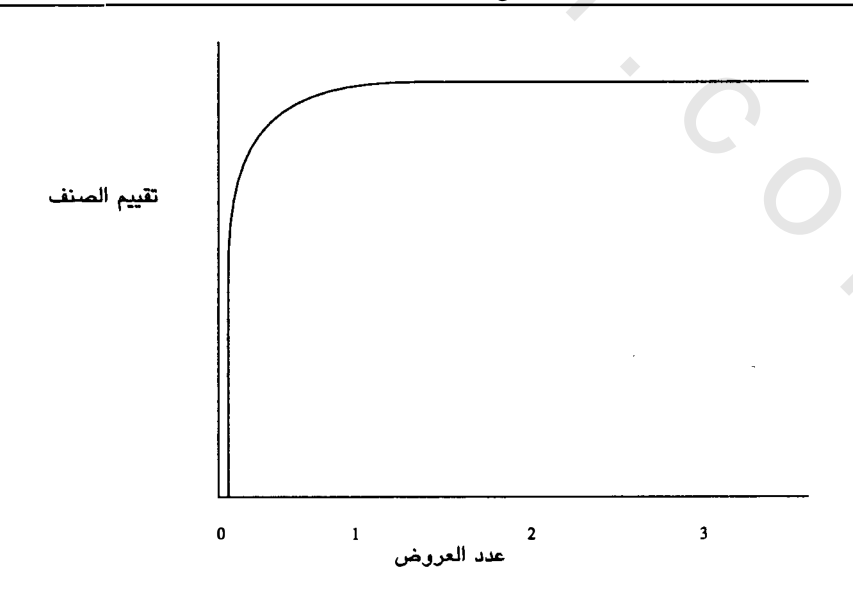
ظهر في أواخر تسعينيات القرن العشرين قانون الإبهام، حيث تكون النتيجة، بناء علىٰ بحث يُجرىٰ علىٰ أَصناف مختارة، أن عرضاً واحداً علىٰ الإِعلان هو المستوى المناسب للتردُّد. ويشار إِلىٰ ذلك، عادة، بمنحنى -C «C» (Curve نسبة إِلىٰ شكل تابع الاستجابة (انظر شكل 10 ـ 2). يتضمن منحنى «C» أن الوصول إِلىٰ شخص مستهدف آخر (المدى) أكبر قيمة عند المعلِن من الوصول إِلىٰ الشخص المستهدف ذاته مرَّة أُخرى (التردُّد).

يوجد دليل علىٰ منحنى «C» في دراسات حديثة عديدة. تعود هذه الدراسات إِلىٰ أَصناف رائدة أَو كبرى في فئتها التي لها وضع مستقر، وظهرت في حملة إِعلانية لمدة طويلة. المدى معقول في هذا الظرف. علىٰ أية حال، ليس مناسباً الاستخلاص بأن الأَصناف كلها تتبع المنحنى «C» عموماً. فالواقع، أن وفرة الأدلة توحي بأنه في معظم الحالات، يعزّز التكرار استجابات

المستهلكين. ليست هذه النتيجة غريبة لأن العروض المتكرِّرة تعزّز توسيع نطاق الرِّسالة وحداثتها، وهما عاملان يحرّضان علىٰ إمكانية الوصول إِلىٰ المعلومات.

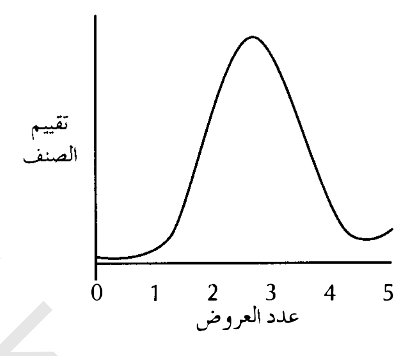
ففي حين أن تكرار الرِّسالة يزيد أحياناً أثرها الإقناعي، فإن مستويات كبيرة من التكرار تدفع بتأثير الرِّسالة إِلىٰ الهبوط. يشرح الشكل 10 ـ 3 تابع الاستجابة هذا ـ منحنى «C» C-Curve. يُصطلح علىٰ الجزء المنحدر من المنحنى بـ «التآكل». ويعتقد أن التآكل هذا يحدث لأنَّه إذا ما علم الناس مرَّة المعلومة التي سيوصلها إليهم الإِعلان فإنَّهم يستخدمون عُروضاً إِعلانية إضافية كفرصة لتمحيص تأكيدات الرِّسالة بمقارنتها بأمور أُخرى يعرفونها. أَو ربما ينبذون، ببساطة، المعلومة بوصفها خبراً عتيقاً. وفي أي من الحالتين، يحتمل أن يكون ما هو موجود في الذاكرة أقل إرضاءً من المعلومة المقدمة في الإِعلان، وهذا يسفر عن «التآكل».

الشكل 10 ـ 2
منحنى «C» C-Curve



الشكل 10 ــ 3

منحنى «S» (S-Curveh)



أكثر مقاربة شيوعاً يستخدمها المعلنون لمخاطبة مشكلة «التآكل» هي تغيير السياق الذي يُعرض فيه الإِعلان مع المحافظة علىٰ الموضوع نفسه. فمثلاً، ربما تؤكد شركة منتجة لمشروب غير روحي سِمة إطفاء العطش في جميع الإِعلانات المشمولة في الحملة، ولكنها تستخدم مشاهد مختلفة وممثلين آخرين لإيصال هذا التوجُّه. لا تكون هذه المقاربة فعَّالة، في أغلب الأحيان. إن ما يحدث، علىٰ ما يبدو، هو أن الناس يعالجون معلومة الرِّسالة استجابة للعروض القليلة الأولى. ومن ثَمَّ ينشطون ما في ذاكرتهم من قرائن متعلقة بالمنتَج. ولما كانت الرسائل الإِعلانية مصمّمة لتكون قوية الإقناع، فإن معالجة معلومة الرِّسالة ربما يقود إِلىٰ نزعة تجاه المنتج محببة أكثر من تنشيط مخزون الفرد الخاص من القرائن. وهكذا يحدث التآكل. وما لم يُقدّم التغير في الخلفية تبصرات المستهلكين، فمن غير المحتمل تعزيز معالجة معلومة الرسالة.

يمكن أن يُحال دون حدوث التآكل عن طريق تقديم معلومة جديدة تحفز المشاهد ثانية علىٰ معالجة الرِّسالة. والاحتفاظ بالخلفية ذاتها يعطي إشارات تيسير توضيع المعلومة في الذاكرة ذات الصلة بالتقنية الإِعلانية. وتغيير مضمون الإِعلان يمكن أن يقدم الخبر اللازم للاحتفاظ باهتمام المشاهدين بمعالجة

الرِّسالة. يوضح الإِعلان عن منظّف Cheer هذه المقاربة. إذ يعرض الشخص ذاته والخلفية ذاتها في كل إِعلان تلفزيوني عن منظف Cheer. كما تذكر حقيقة أن Cheer ينظف في الماء البارد في كل عرض إِعلاني. ومع ذلك، تتغير المعلومة التي تعرض بمرور الزمن. ففي أحد العروض الإِعلانية تُبرزُ واقعةُ أَنَّ الثياب لا يبهتُ لونها في الماء البارد، وتُبرَزُ في عرض آخر منفعة أن الثياب لا تنكمش (لا تقصر) في الماء البارد.

وبوجه عام، من المفيد التفكير في التآكل بوصفه مشكلة تحدث، لأنه لدى المستهلكين من المصادر المتوافرة لمعالجة الرِّسالة ما هو أكثر من المطلوب لهذه المهمة. هنالك استراتيجيتان لمخاطبة مشكلة التآكل. إحداهما هي زيادة المصادر اللازمة لمعالجة الرِّسالة بحيث تضاهي المصادر المتوافرة. ومثال Cheer يوضح هذه الاستراتيجية، مع أنه بالإِمكان دراسة أية أداة أَو وسيلة يمكن أن تزيد الرِّسالة تعقيداً. أما الاستراتيجية الأُخرى فتتضمن المصادر المتوافرة للمعالجة. إذ إن صيغة لطيفة من صيغ الاختلاف أَو زيادة معدل عرض الرِّسالة، ربما يكون مفيداً في هذا المقام. ولدى استخدام أي من هاتين الاستراتيجيتين، لا بد من اتخاذ الحيطة لضمان ألاَّ تُقلَّصَ المصادرُ المتوافرة لمعالجة الرِّسالة إِلىٰ الحد الذي يجعل المشاهدين يخفقون في معالجة مضمون الرِّسالة.

يشير تحليلنا إِلىٰ أن قانون الإبهام البسيط المتعلق بالمستوى المناسب للتردُّد لا يُحتمل أن يسفر عن استراتيجية إعلامية فعَّالة. هنالك اعتبارات عديدة تجعلنا نختار مستوى المدى والتردُّد. إذ يكون المدى مناسباً عندما يكون الشراء مُخَطَّطاً، وفترات الشراء البيني طويلة، والاهتمام بالفئة عالياً، وأن تكون البيئة غير محشوة ومضطربة بالإِعلان المنافس.

لا تضمن برمجة الإِعلام قرارات حول مكان عرض الإِعلان فحسب، بل تتضمن كذلك زمن الإِعلان. من الأبدال استخدام استراتيجية الاستمرار

التي تستدعي الإِعلان طوال السنة بالمعدل ذاته. أَو يمكن استخدام استراتيجية التركيز حيث تُصرف دولارات الإِعلان خلال فترة واحدة. استخدم المعلنون، تاريخياً، استراتيجية التركيز للمنتجات الفصلية، واستراتيجية الاستمرار لغير ذلك. علىٰ أية حال، لما كانت كلفة الإِعلام بدأت تزداد بمعدل أسرع من ميزانيات الإِعلان، فقد شاع استخدام مقاربتين جديدتين هما: الطيران والخفقان. تتضمن مقاربة الطيران الإِعلان لمدة معينة. تُتبع بفترة ينقطع فيها الإِعلان، ثم مدة إِعلان ثانية. أما مقاربة الخفقان فتتضمن مقاربة الطيران العامة ذاتها. سوى وجود مستويات منخفضة من الإِعلان بدلاً من فترات الانقطاع. والفكرة من مقاربتي الطيران والخفقان هي إيصال أثر التركيز مع الاحتفاظ بقيمة الاستمرار.

لقد أجرى Hugh Zielske من شركة Fott, Cone & Belding عملاً معلوماتياً يتعلق بتأثير هذه الاستراتيجيات المتنوعة. إذ قام بفحص تأثير الطرائق المختلفة لتوضيع 1300 نقطة تقييم إجمالي GRPs. يوضح الملحق طريقة حساب نقاط التقييم الإجمالي طوال السنة. كانت نتائج عمل Hugh Zielske علىٰ النحو التالي:

- أسفر تركيز الـ 1300 نقطة تقييم اجمالي في مربع مع 100 نقطة كل أسبوع عن أعلىٰ مستوى للتذكر. إذ تذكر 23٪ من المشاهدين الإِعلان. علىٰ أية حال، كان التذكر منخفضاً في المربعات اللاإِعلانية.
- استخدام مقاربة الطيران مرتين من 700 و600 GRPs في مربعين مختلفين أسفر عن ذروة التذكر في مربعات 18٪ تقريباً مع تحسن طفيف في التذكر في المرَّة الثانية.
- أنتجت استراتيجية الاستمرار مع 25 GRPs لكل من ال 52 أسبوعاً أدنى مستوى من تذكر الاستراتيجيات المُختَبَرة، معدل تذكر 8٪. لقد

جرى الحصول على هذا المستوى في المربع الأول، واستمر هكذا فيما بعد.

- إن استخدام استراتيجية أسبوع مع GRPs 100 وتوقف ثلاثة أسابيع أسفر في نهاية السنة عن تذكر أفضل من مقاربة الاستمرار بأكثر من 10٪.

يبرز التحليل أهمية الإشكال المتعلق باستراتيجية الاستمرار، فمع تأثيرها الكبير، هناك نسيان كبير أثناء فترات انقطاع الإعلان، ربما تبدو هذه الحالة مقبولة لدى التعامل مع المنتجات الموسمية، وحتى عندئذ، لا بد من الحذر في استخدام استراتيجية التركيز. غالباً ما يستخدم المعلنون استراتيجية التركيز اعتقاداً منهم بأن المبيعات موسمية، لذلك فهم يولون الإعلانات الموسمية أهمية كبيرة.

ولتوضيح هذه النقطة ندرس تجربة صانع مشروب غير روحي قبل نحو 25 سنة. كانت مبيعات الفئات موسمية، حيث بيع 65٪ من المبيعات ما بين مايو (أيار) وأكتوبر (تشرين أول). كان ينفق معلنو المشروب القَدْر الأعظم من ميزانية الإعلان في هذا الموسم. وفي محاولة لتغيير هذا النموذج، قام أحد منتجي المشروبات غير الروحية بتجربة ذات ميزانية أكثر توازناً. فكانت النتيجة زيادة في الاستهلاك اللاموسمي مع الاحتفاظ بنسبة الاستهلاك الموسمي. لم يكن هذا، على ما يبدو، سبباً ملزِماً لوجود موسمية للمشروب غير الروحي. أصبح الإعلان غير المتجانس في فصل الصيف نبوءة تحقق ذاتها ضمنت استمرارية السمة الموسمية. فسارع صانعو مشروبات غير روحية آخرون إلى التحول إلى نموذج الإنفاق الأكثر توازناً. ونتيجة لذلك كانت مبيعات المشروب غير الروحي خلال موسم ستة شهور قرابة 60٪ فقط من المبيعات السنوية اليوم.

سواء كان هناك استمرارية مخططة أو تركيزية مخططة، فإن القضية الهامة

في تخطيط برنامج إعلامي هي كيفية توزيع فترات التعرض المتكرر إِلىٰ الإِعلان. هناك دليل بارز يشير إِلىٰ أنه إذا ما ازدادت المدة بين مَرَّات التعرّض إِلىٰ الإِعلان، ازداد الإدراك بأن المعلومة المشمولة في الإِعلان غير مألوفة، وهذا يعزِّز احتمال أن يولي المشاهدون اهتمامهم بالإِعلان. تعمل مسافات الانقطاع بين مرات العرض المتكرر كما تعمل العروض ذاتها تماماً، أي تعمل بفضل التأثير في المصادر المتوافرة لمعالجة الرِّسالة. إن زيادة الفترات فيما بين العروض تعزِّز المصادر المتوافرة لمعالجة المعلومات، تماماً كما تعزّزها زيادة تكرار العروض. علىٰ أية حال، تظهر نقاط تكون فيها فترات الانقطاع بين العروض كبيرة بحيث لا يتوافر من العرض السابق إِلاَّ قليلاً. في هذه الحالة يكون كل عرض وكأنه عرض أولي.

تتوافر وسائل إعلامية عديدة أُخرى تتيح للمعلن أن يرفع وتيرة التنافس. يمكن تحقيق مثل هذه الهيمنة، لمعلنين من ذوي الميزانيات الكبيرة، عن طريق التفوق علىٰ المنافسين في الإنفاق. فيلجأ المنافسون الذين هم أصغر إِلىٰ مقاربات أُخرى ليسمعوا أصواتهم. ووفقاً لذلك فإن المعلن ذا الميزانية القليلة يضيّق هدفه، ويقلِّل تنوع الوسائل اللازمة للوصول إِلىٰ الهدف‘ ومن ثم للمستهلكين المستهدفين أن يهيمنوا. من الوسائل المفيدة في تحقيق الهيمنة، كذلك، تضييق المجال الجغرافي للإِعلان وتقليص عدد مرات الإِعلان في السنة. ويمكن دراسة اختيار وسائل أقل كلفة، أَو استخدام إِعلانات أقصر أَو أصغر، وتقليص استخدام المدى والتردُّد، لاكتساب الهيمنة. ولدى الاختيار من بين هذه الاستراتيجيات، لا بد أن يكون للهدف حضور قوي بين أكبر جزء ممكن من الهدف، عن طريق تحديد حجم الملعب بما يتيح الفرصة للهيمنة الإِعلامية.

الإِعلان والاتِّصالات التسويقية المتكاملة

خلال السنوات العديدة المنصرمة تأكّد توسيع نطاق استراتيجية

الاتِّصالات، بحيث أصبح الإِعلان عنصراً واحداً فقط من عناصر مزيج الاتِّصالات. تبدو إعادة صياغة الإِعلان بحيث يكون عنصراً من عناصر مزيج الاتِّصالات أقل هيمنة مناسِبةً في ضوء نمو وسائل الاتِّصال مثل الدعاية، والتسويق المباشر، وتسويق الأحداث، والإنترنت. وخلافاً لما كان قبل عقد من الزمن عندما كان الإِعلان الاستهلاكي يتضمن التلفاز والمجلات أَو الصحف، فإن اتِّصالات التسويق هذه الأيام تتضمن أنواعاً مختلفة من الوسائل والأدوات. إن التصور هو أن هذه الوسائل ينبغي أن تعرض نقطة اتصال أخرى مع المستهلكين الذين يُسلمون موضع الصّنف. يُشار إِلىٰ مثل هذا التكامل بمصطلح الاتِّصالات التسويقية المتكاملة IMC. إن العقائد المركزية التي تقدمت بفضل مؤيدي ال IMC هي: (1) لم يعد التلفاز مَلِكاً، ولا بدّ من دراسة وسائل إِعلامية عديدة، (2) جميع وسائل الإِعلام يجب أن تقدّم رأياً متناسقاً في الصّنف.

ولتوضيح تطبيق ال IMC ندرس ترويج سجائر مارلبورو Marlboro. يستخدم صنف Marlboro إِعلانات مطبوعة تبين معالم راعي البقر Cowboy ومنطقة مارلبورو. ويدير مسابقات تكون جوائزها قبعات ومعاطف تحمل شعارات Marlboro. ومن الوسائل المستخدمة لتسويق Marlboro رعاية شركة مارلبورو لسيارات السباق Formula 1. إن استخدام رعاة البقر، والمباريات، وسيارات السباق، كلها صور تدعم موضع Marlboro بوصفها سيجارةً لشخص ذاتي التعبير ومركزي الهدف. إضافة إِلىٰ أن استخدام وسائل الإِعلام الأُخرى غير المطبوعة يهيئ فرصة لمدى إضافي، أي لتعريض الناس الذين ربما لا يقرؤون المجلات التي يعلن فيها عن Marlboro إِلىٰ الصّنف.

ومع أن مقاربة اتِّصالات التسويق المتكاملة IMC مفيدة، كما هي الآن بصورة واضحة، فإن تضمينات IMC تكتيكية وليست استراتيجية. ولكي تكون استراتيجية يتطلب أن يقدم تحليل IMC خطوطاً مرشدة تتعلّق بالزمن الذي ينبغي

أن تُستخدم فيه وسائل الإِعلام المختلفة. فمثلاً، ما هو دور الإِعلان عبر الإنترنت بالنسبة إلى إِعلان عبر الإذاعة والتسويق المباشر؟

من الطّرائق التي يمكن عمل ذلك بموجبها تقييم دور وسائل الإِعلام المختلفة في رعاية مستوى معين من حميمية الصّنف/ الزبون. مثلاً، تعلن شركة Doral عن سجائرها في مجلات تزودُ المستهلكين بمعلومات عن صورة الصّنف. نشير إِلىٰ الرسائل التي تصنف الصّنف بأنَّها «عرض للصنف». كذلك تدعو شركة Doral المدخنين لقضاء يوم في مزرعة مواشي، وهذا يقدم دليلاً علىٰ أن للصّنف علاقة تربطه بمصالح المدخنين واهتماماتهم. ونشير إِلىٰ مثل هذه الرسائل بمصطلح «علاقة الصّنف». وترسل شركة Doral لمدخني صنفها بطاقات عيد ميلاد، مُدلِّلين بذلك علىٰ أنهم علىٰ صلة بزبائنهم كأفراد. نشير إِلىٰ مثل هذه الرسائل بمصطلح «حميمية الصّنف».

وهكذا، تستخدم ثلاث وسائل مختلفة للحصول علىٰ ثلاثة مستويات مختلفة من حميمية الصّنف/ الزبون ـ فيما يتعلّق بالصّنف، وفيما يتعلّق بعلاقة الصّنف بالزبائن، والعلاقة بين الصّنف والمستهلك الفرد. كما أنه يمكن لوسيلة واحدة أن تحقق كل هذه المستويات الثلاثة من الحميمية. تُعَدُّ الاتِّصالات عبر الإنترنت مفيدة بصورة خاصة في هذا المقام. إذ يمكن استخدام موقع الشبكة، علىٰ سبيل المثال، لتزويد المستهلكين بمعلومات مفصَّلةٍ عن صنف معين. والواقع أن مواقع الشبكات تمكّن المعلن من تقديم مزيد من المعلومات أكثر من أية وسيلة أُخرى. ويمكن أن يشمل الصّنف مواضع بنية (إِعلانات تعرضُ دون مغادرة الموقع) في مواقع ذات صلة بنمط حياة المستهلكين إضافة إِلىٰ صلتها بالصّنف المُعلَنُ عنه. وهذا يمكّن الصّنف من تحقيق تواصل بين علاقات الصّنف. كما يُمكن إعداد موقع الشبكة بما يتناسب تماماً مع المستخدم، وهذا يجعله يُولد حميميَّة الصّنف. فشركة الخطوط الجوية المتحدة United Airlines، علىٰ سبيل المثال، يُمكن أن تنجز عرضاً لصنفها بفضل تقديم

معلومات مفصلة عن رحلاتها الجوية، وخدماتها وأسباب الراحة التي توفِّرها في الطائرة، وما شابه ذلك علىٰ مواقعها في شبكة الإنترنت. وأخيراً، تستطيع الشركة تعزيز حميميَّة الصّنف بفضل الاحتفاظ بمعلومات شخصية عن الزبائن مثل تفضيل المسافر لمقعد معين في الطائرة، ورقم الطيار المتكرّر، وطلبات الوجبات الخاصة، وذلك لتسهيل التعامل.

من الاستنتاجات التي يوحي بها التحليل السابق هو أنَّه بسبب قدرة الإنترنت علىٰ إيصال جميع مستويات الحميميَّة الثلاثة، فإنه سيحل محل الأشكال التقليدية لوسائل الإعلام. يبدو هذا التوقع بعيداً. إذ لا بد، أولاً، من وسيلة لاجتذاب المستهلكين إِلىٰ موقع شركة ما علىٰ الشبكة. وسيلة الإنترنت الرئيسة لهذه الغاية هي العناوين أَو الترويسات. وهذه إِعلانات موجزة موضوعة في محرك البحث. ومواقع أُخرى. فعندما يُنقَر علىٰ مفتاح في اللوحة يؤخذ مستخدم الشبكة إِلىٰ موضع آخر علىٰ الشبكة ويُعطىٰ اتصالاً مفصَّلاً. وفي حين أن هذه الأدوات فعَّالة مبدئياً، فإن عدد العناوين الصافي يقلِّل من فاعلية العناوين. إن كبس مفاتيح العناوين في تقلص مستمر حتى بلغ الآن أقل من نصف بالمئة، وتدل عمليات المسح أن انزعاج المستهلكين من الإِعلان عن العناوين يتعاظم. وبذلك، يبدو أن الإِعلان التقليدي يظل أداة هامة لدفع المستهلكين إِلىٰ زيارة موقع علىٰ الشبكة، خصوصاً عندما تكون الشركة جديدة وغير مألوفة لدى المستهلكين، كما هو حال العديد من شركات التجارة الإلكترونية، أَو عندما تعرض شركة تجارة إلكترونية خدمة جديدة كموقع Edmunds الذي يعرض مساعدة في أداء مهام عديدة ذات صلة بشراء السيَّارات. وليس غريباً أن يزداد استخدام وسائل الإِعلام التقليدية كالتلفاز والمذياع والمجلات لتعزيز مواقع الشبكات زيادة هائلة.

هناك احتمال لنمو استخدام وسائل أُخرى. فمن أدوات الاتصال عبر الإنترنت التي ظهرت حديثاً استئجار عقار علىٰ المواقع الموجودة. فمثلاً،

عندما يشتري المستهلكون، آلة تصوير رقمية، على سبيل المثال، من شركة Amazon.com ، يكون صنف بطارية Eveready قد وُضِعَ بحيث يحفز المستهلك على التفكير في البطاريات على انها جزء من صفقة الكاميرا. ولما كان كثير من بائعي التجزئة العاديين قد أسَّسوا مواقع لهم على الشبكة، فإنه من المحتمل أن يستخدم الصانعون تأجير العقارات كأداة جوهرية للتواصل مع المستهلكين. فمثلاً، ربما يتضمن موقع Sears على الشبكة مخزن Maytag، أي عقاراً استأجره Maytag لعرض مواصفات أصنافه. ربما يكون هذا الترتيب جذاباً بصورة خاصة لمبتدئي الإنترنت الذين يستطيعون تَعَلُّم الشراء عبر الإنترنت بسرعة بسبب التشابه مع عمليات البيع بالتجزئة العادية التي يألفونها.

قياس فاعلية الإعلان[3]

لدى المعلنين خيار كبير في مجال انتخاب خدمات اختبار مضمون النص الإعلاني. لا توجد أنماط متنوعة عديدة من الاختبارات المستخدمة. ففي الإعلان التلفزيوني، تحشد معظمُ الخدمات المستهلكين لمشاهدة مادة برنامج مثل البرمجة التلفزيونية التي يجب اختبار الإعلانات فيها كما يجري أيضاً إدخال إعلانات ضابطة. قبل مشاهدة هذه البرامج والإعلانات، يُطلب إلى المستجيبين، أن يشيروا إلى ما يفضلون من الأصناف في فئات عديدة بما في تلك التي ينبغي اختبارها. ثم يعرض عليهم البرنامج والمادة الإعلانية.

وعند إتمام العرض، يطلب إلى المشاهدين أن يتذكروا الإعلان الذي شاهدوه. فإذا ما أخفق المستجيبون في تذكر الإعلان الهدف، فربما يُحفَّزون بفئة إعلان هدف (مثلاً، «هل تتذكر أنك شاهدت إعلاناً عن سيَّارات؟») . تتوافر عادة معطيات التذكر في صيغة ردود المستجيبين الحرفية وفي ملخص الإجابة الصحيحة الذي يُظهر نسبة المشاهدين الذين تذكروا المعلومات الحاسمة الواردة في الرِّسالة. يُستخدم هذا القياس الأخير لتوطيد قواعد لكل الإعلانات التي تُختبر بفضل الخدمة. إضافة إلى أنه يطلب إلى المستجيبين أن ينتخبوا مجدداً

صنفاً يفضلونه في فئات متنوعة. فتقارن هذه الإجابات بالأفضليات السابقة علىٰ الإِعلان لتكون وسيلة لتقييم القوَّة المحوِّلة لإِعلان ما.

يمكن التعامل مع مقاييس أُخرى، بما في ذلك تنبُّؤ المتجيين بعناصر المعلومات المعلنة التي سوف يتذكرونها، وتقييماتُهم للإِعلان وللصنف، واقتراحاتهم لتحسين الإِعلان. بعض الخدمات تطلب إِلىٰ المتجيين أن يديروا مقبضاً أَو أية أداة أُخرى أثناء مشاهدتهم للمواد للدلالة علىٰ اهتمامهم بما يشاهدون لحظة بلحظة أَو محبتهم لها. وأحياناً يجري تقييم استجابات المشاهدين الفيزيولوجيّة للإِعلان عن طريق فحص شدة الصوت، أَو اتساع حدقة العين، أَو استجابة الجلد العصبية، أَو أية ردود فعل فيزيولوجية علىٰ مضمون النص الإِعلاني.

يستفيد عملاء خدمات اختبار مضمون النص الإِعلاني هؤلاء من نتائج الاختبار لتقييم الأثر المحتمل لإِعلانهم عندما يُبَث. من المفهوم أن التذكر الصحيح والاختيار السليم للقوة المحولة للصنف لا يعطيان تقديرات ذات دلالة دقيقة لأداء الإِعلان؛ بل تستخدم الإِجابات الصحيحة لمقارنة الإِنجازات المختلفة عند لحظة زمنية معينة، أَو تقييم الصلة الإِبداعية الحالية بأسلافها أَو لاستخدامها كمتحول في نموذج معين للتنبؤ بالمبيعات. إضافة إِلىٰ أن خدمات اختبار مضمون النص الإِعلاني تقدم قواعد تُستخدم كعلامات إرشاد في تقييم فاعلية جميع الإِعلانات الخاضعة للاختبار. وغالباً ما تقدم خدمات اختبار مضمون النص الإِعلاني لزبائنها استشارات حول كيفية تعزيز الإِجابات الصحيحة للاختبار. وإذا ما أجريت قياسات لحظةً بلحظة فإنها تستخدم لإِلغاء أجزاء الإِعلان ذات الأهمية القليلة أَو لاقتراح وجوه الرِّسالة التي ينبغي تفصيلها.

يمكن أن تقدم اختبارات مضمون النص هذه آراء حصيفة قيّمةً بشأن ردود فعل المستهلكين علىٰ الإِعلان وكيفية تنقيح الإِنجازات الإِبداعية. هناك، علىٰ

أية حال، قيود محتملة خطيرة علىٰ المقاربات الحالية لقياس الاستجابات للإِعلانات. نقوم بفحص بعض أكثر المقاييس شيوعاً، ومن ثم نقترح كيف يمكن أن تعزَّز عملية قياس فاعلية الإِعلان.

المقاييس الصريحة

تقوم أكثرية مقاييس اختبار مضمون النص الإِعلاني علىٰ افتراض أنه عندما يتخذ المستهلكون قرارات الشراء، يحاولون تذكّر الإِعلان عن الصّنف في الفئة ذات الصلة، إضافة إِلىٰ المعرفة بالأَصناف الأُخرى. يعتقد أن مدى نجاح البحث عن الإِعلان علىٰ مدى نجاح تلقين الإِعلان للمشاهدين. وهكذا فإن أكثر المقاييس استخداماً لتقييم فاعلية الإِعلان هو التذكّر الحرفي لرسالة الإِعلان. يطلب إِلىٰ المستهلكين أن يتذكّروا إِعلاناً حول صنف معين وأن يعيدوا مضمون الإِعلان. يصطلح علىٰ هذا المقياس بـ «مقياس الذاكرة الصريح» لأنه يوضِّح المدى الذي يستطيع الناس تحقيقه في استرجاع مضمون رسالة صريحة. في حين أنه لا يوجد خلاف كبير حول كون تذكر مضمون الإِعلان مؤشراً مفيداً علىٰ المدى الذي حقَّقه تعلُّم الرِّسالة، فإن تفسير تأثير الإِعلان اعتماداً علىٰ مقياس تذكّر الإِعلان الصريح يُعَدُّ مسألة إشكالية.

من الإِشكاليات المتعلقة باستخدام ما يستطيع الناس تذكرّه من إِعلان مقياساً لما يعرفونه عن صنف، هي أن المستهلكين، غالباً، ما يجدون صعوبة في تتبّع أصل معرفتهم. فالناس يستجيبون للإِعلان بربط ما يعرفونه بمضمون الإِعلان. وما يختزن في الذاكرة هو مجموعة من معلومات الرِّسالة وأفكار المتلقين الخاصة. فعندما يُطلبُ إليهم أن يتذكّروا محتويات إِعلان معيَّن فإنَّهم يستحضرون المعلومات المتعلقة بالإِعلان. ولكنهم غالباً ما يجدون صعوبة في تحديد كون المعلومات التي يسترجعونها مبنية علىٰ الرِّسالة التي يُسألون عنها بذاتها، أم علىٰ رسالة أُخرى شاهدوها عن الصّنف، أم علىٰ معرفة ولّدوها ذاتياً. إن صعوبة احتفاظ المرء بأصل معرفته، هذه، تفسِّر الخطأ الذي يقع

بصورة متكرِّرة في نقل ما يكون الناس قد علموه عن الصّنف من الإِعلان.

حتى عندما يذكر متلقو الإِعلان ما علموه من الإِعلان بدقة، فمن المحتمل أن يكون التذكّر الحر والمقاييس الصريحة الأُخرى للذاكرة، مؤشرات ضعيفة علىٰ فعالية الإِعلان. ذلك لأن تقييمات الصّنف واختياره لا يقررها، في غالب الأحيان، المعلومات التي تم تذكّرها، بل تقرّرها القرائن التي ألحقها المستهلكون بذلك المضمون. فمثلاً، يمكن أن يظهر المستهلكون تذكراً جيداً لادعاء صانع سيّارات بأن السيّارة جاءت مع حقيبة عِدّةٍ كاملة لأنهم يقرنون هذا الادعاء بفكرة أن حقيبة العِدّة (الأدوات) ربما تكون ضرورية لإصلاح أعطال السيّارة المتكررة. في هذه الحادثة، ربما يقترن تذكر الإِعلان جيداً بالعزوف عن الشراء.

مقاييس ضمنية

يتخذ المستهلكون قرارات الشراء بناء علىٰ ما يعرفونه عن الصّنف، وليس بناء علىٰ ما يتذكَّرونه من الإِعلان. في حين أن التذكّر الصريح للإِعلان يُبرز ما يستطيع الناس تذكّره من المعلومات الواردة في الإِعلان، فإن المعلنين يهتمون فيما يعرفه الناس عن صنفهم. فالمقاييس الضمنية مفيدة في هذا المقام. إذ تستنبط المقاييس الضمنيَّة ما يعرفه الناس دون الرجوع إِلىٰ أصول معرفتهم. فمثلاً، تذكر الصّنف يُعَدُّ مقياساً ضمنياً لأنه يُطلب إِلىٰ الناس أن يذكروا ما يعرفونه عن الصنف. إن تأثير العرض في عملية تذكّر الصّنف يُعَدُّ مقياساً للتعلُّم الذي يحفزه الإِعلان أكثر ملاءمة من تذكر الإِعلان، لأن تذكر الإِعلان إنعكاسٌ لما يعرفه الناس أكثر منه انعكاساً لما يستطيعون تذكّره.

من المقاييس الضمنيَّة المفيدة الإدراك الذهني الأعلى. ويتضمن هذا استخدام التلميح بالفئة لتحفيز استرجاع أسماء الأَصناف. فمثلاً، ربما يتطلَّب تذكر الصنف الذهني الأعلىٰ الطلب إِلىٰ المستهلكين أن يدرجوا أَصناف البيرة

التي يفكّرون في شرائها، في قائمة. تظهر الزيادة في الإدراك الذهني الأعلىٰ بملاحظة أن الذين شاهدوا إعلاناً لِـ Miller، مثلاً، يشملون هذا الصّنف في قائمتهم أكثر من أولئك الذين لم يشاهدوا ذلك الإِعلان. وربما يوحي ذلك بأن الإِعلان كان ذا أثر في زيادة احتمال احتواء صنف Miller في مجموعة اهتمامات المستهلكين.

في حين أن تذكّر الصّنف والإِدراك الذهني الأعلىٰ يُعَدَّان مؤشرين مفيدين علىٰ ما يعرفه الناس عن صنف ما، فإن مُعْظَم اهتمام المعلنين ينصب، عموماً، علىٰ ميول المستهلكين نحو صنف ما، نتيجة للعروض الإِعلانية. مقاييس التعلُّم هذه مفيدة، إِلىٰ حدّ ما، في استنباط استخلاصات حول نزعات الناس. فمثلاً، يتبيّن أن تعزيز التذكر الذهني الأعلىٰ باستمرار يزيد من تفضيل الناس لصنف معين. علىٰ أية حال، ما دام هذا المقياس ذا قيمة تشخيصية محدودة في مجال تعزيز شراء الصّنف، فلا بد من دراسة مقاييس مصمَّمة خصوصاً لمعرفة ميول الناس ونزعاتهم.

ربما كان أكثر مقاييس النزعات استخداماً بصورة مستمرة هو «الموقف». فخلافاً لمقاييس التعلُّم، تقوم أسئلة الموقف بسبر مشاعر الناس تجاه الصّنف بدلاً من بيان ما يعرفونه عن الصّنف. يطلب من متلقي الرِّسالة أن يقيّموا صنفاً بناء علىٰ بنود عاطفية عامة مثل «أحب ـ أكره»، و«جيد ـ سيئ»، و«متفوق ـ أقل شأناً»، إضافة إِلىٰ خصائص نوعية للصنف، كشعور المستهلكين نحو سعر الصّنف وجودته. تُعَدُّ مقاييس الموقف، عادة، ضمنيةً في طبيعتها، لأنه لا يرد فيها أي ذكر لعروض إِعلانية سابقة للصنف. ويكون للرسالة أثر إذا ما أظهر الذين عُرِّضوا لإِعلان عن صنف معين ميلاً محبباً تجاه ذلك الصّنف أكثر ممن لم يتعرَّضوا للإِعلان. إضافة إِلىٰ أن مقاييس الموقف تقدم بعض الآراء الحصيفة حول السبب الذي يجعل الناس يفضِّلون ما فضَّلوه.

تتضمن اختبارات مضمون النص الإِعلاني، عادة، مقاييس الاختيار.

ويجري تقييم إمكانية الإِعلان لتحويل الصّنف عن طريق تغيير تفضيل الصنف نتيجة للعرض الإِعلاني. يكون هذا المقياس ذا أهمية عندما يكون هدف الإِعلان هو تحفيز تحويل الصّنف. ومع ذلك، يكون الهدف في حالات عديدة الاحتفاظ بولاء المستخدِم الحالي. وفي هذه الحالة، يتطلب استخدام الاختيار بوصفه مقياساً لفاعلية الإِعلان افتراض أن يكون الإنجاز نفسه الذي يحفِّز علىٰ تحويل الصّنف هو خير ما يحافظ علىٰ الولاء. من المفيد، في الحد الأدنى، تطوير إجراء يختبر هذا الافتراض. ربما يكون من المفيد، بصورة تبادلية، وعندما يكون الهدف الاحتفاظ بالولاء للصنف، أن نفحص المدى الذي يعزّز فيه الإِعلان الهدف مقدرة المستهلكين علىٰ مقاومة هجوم تنافسي. وربما يستدعي ذلك تقييم المحافظة علىٰ الولاء للصنف عند عرض الإِعلان الهدف في سياق إِعلانات أُخرى من الفئة ذاتها.

من المحتمل أن تكون المواقف والميول مؤشرات معلوماتية علىٰ نزعات المستهلكين تجاه منتج مُعلَنٍ عنه عنما يعرض الإِعلان خبراً كبيراً ما. وعندما يكون هدف الإِعلان الاحتفاظ بموضع الصّنف العالق زمناً طويلاً في أذهان المستهلكين، ربما تكون مؤثرات الإِعلان صغيرة جداً بحيث لا تكشف بمقياس الموقف ومقياس الاختيار. في مثل هذه الأمثلة، ربما يكون من المفيد استخدام مقاييس قابلة للاستجابة للإنجاز الإِعلاني، وفي الوقت نفسه يكون ذا صلة بمواقف المستهلكين من الصّنف. ومن المقاييس التي يمكن أن تكون مفيدة في هذا المقام مشاعرُ المستهلكين التي يُثيرها الإِعلان عن صنف، بدلاً من ميولهم تجاه الصّنف. وهكذا يُسأَل المستهلكون عن مدى قدرة مشاهدة الإِعلان عن الصّنف علىٰ تنشيط المشاعر، وتحفيز المشاعر الإيجابية والسلبية. لا بد من وجود دليل علىٰ أن المشاعر تجاه الإِعلان لها صلة بالمواقف من الصّنف، ومع ذلك تكون أكثر حساسية للتغيرات الطفيفة في النزعات التي يحفزها الإِعلان من مقاييس المواقف من الصّنف[4].

تحاول بعض اختبارات مضمون النص الإِعلاني أن تدعم مقياسَي الموقف والاختيار بمقاييس استجابة المستهلكين لحظة بلحظة. تستدعي هذه المقاييس، عادة أن يدير المستجيبون قُرصاً ليشيروا إِلىٰ مستوى اهتمامهم لحظة بلحظة أثناء مشاهدتهم للرسالة. والمشكلة في هذا المؤشر هي تحديد كيفية تحليل التغيرات التي تحدث في الاستجابة. إذ غالباً ما يسير التفسير في اتجاه واحد حيث إنَّ تلك الأجزاء من الإِعلان التي تسفر عن اهتمام عالٍ، تُعَدُّ فعَّالة، في حين أن الأجزاء المطابقة للاهتمام الضعيف تُحسَبُ غير فعَّالة. ومع كون هذه المقاربة حدسية، فهناك دليل علىٰ وجود مؤشرات أُخرى أكثر نفعاً في تفسير الاستجابات لحظة بلحظة[5]. والواقع أن النزعة في الاهتمام بالإِعلان وبمستوى الاهتمام الأقصى ربما يكون أكثر دلالة علىٰ فاعلية الإِعلان من الاستجابة المحددة علىٰ جزء من مضمون النص الإِعلاني. وهناك احتمال بأن يُحفّزَ تقديم الاستجابات لحظة بلحظة المستجيبين علىٰ التركيز علىٰ أفكارهم الخاصة بهم، وهذا يؤثِّر في معالجتهم للمعلومات المعلَنة. أَو ربما يشعر المستجيبون بأنه لا ضرورة لتكرار تعبيرهم عن أفكارهم المتعلِّقة بمقياس اللحظة بلحظة في المقاييس الشفوية التي يجري استخدامها فيما بعد، وبذلك يؤثرون في قيمة المقاييس الأخيرة هذه.

وأخيراً، تشمل اختبارات فعالية الإِعلان، أحياناً، مقاييس تتطلب من المستهلكين أن يدّعوا الخبرة. ويكون ذلك علىٰ هيئة اقتراحات بأن يُطلبَ إِلىٰ المستهلكين بيان كيفية تعزيزهم لتأثير الإِعلان. تعد مقاربة القياس هذه إِشكالية، لأنه لا يكون لدى المستهلكين في أغلب الحالات بصيرة كافية لتحديد مضمون الإِعلان الذي يكون له أكبر الأثر. فتأخذ استجاباتهم، غالباً، صيغة ما هو عام في الفئة. فإِذا ما كان الإِعلان عن بيرة، فربما يكون الاقتراح إضافة مشهد حانة أَو تضمين الإِعلان نساء، وهذا إذا ما أُخذ به سوف يجعل الإِعلان كغيره من الإِعلانات عن البيرة، لا يميِّزه شيء.

مقاييس الإِدراك الحسِّي

يُقصد بالمقاييس التي بُحثت حتى الآن أن تعيّن معرفة المستهلكين ومعتقداتهم المتعلّقة بصنف تشخيصي في مواقف يُبنىٰ فيها الاختيار علىٰ المعلومات المسترجعة من الذاكرة. فمثلاً، يبرز هذا السياق عندما يختار المستهلكون مطعماً عن طريق تذكّر ما علموه من الإِعلان عن المطاعم. هنالك، علىٰ أية حال، عدد متزايد من المواقف حيث يكون فيها هدف الإِعلان محصوراً فقط بجعل المستهلكين يألفون اسم الصّنف. وغالباً ما تكون لوحات الإِعلان، واليافطات أثناء المباريات الرياضيَّة، وما سواها أدوات تستخدم لهذه الغاية.

تُعَدُّ مقاييس الإِدراك الحسِّي في هذه الحالات مفيدة. إذ تحدد هذه المقاييس كون الإِعلان يعزّز مقدرة المستهلكين علىٰ تعرّف اسم الصّنف. ولتمحيص هذا النمط من المعرفة يعد استخدام بعض المقاييس مثل مقياس إتمام الأجزاء المتقطعة مناسبة. ويتطلّب هذا المقياس عرض كَلمة حُذفت بعض حروفها، ونرى إن كان المستجيبون يكلمونها عن طريق تهجئة اسم الصّنف. فمثلاً، إذا ما أكمل المستجيبون ....B...ls بـ «Bullseye» بعد مشاهدة إِعلان عن هذا الصّنف، فإن ذلك يُعَدُّ دليلاً على التعلُّم بالإِدراك الحسِّي.

خلاصات

يعمل الإِعلان، عن طريق تحفيزه للمستهلكين، علىٰ ربط المعلومات المعروضة في إِعلان معين مِما يعرف المستهلكون عن صنف أَو فئة. حتى عندما لا يعرف شيءً عن الصّنف أَو الفئة، فإن تأثير الإِعلان يعتمد علىٰ مدى تجاوبه مع أهداف المستهلكين. وهكذا نجد أن كثيراً من التأثير الإقناعي للإِعلان إنما هو إقناع ذاتي. وهذا يتضمن أن احتمال تطوير إِعلان فعَّال يتعزَّزُ بامتلاك معرفة متبصرة بمعتقدات المستهلكين. وأكثر تطبيق لهذه المعرفة كفاءة

هو تطوير موضع صنف وإِعلان ينسجم مع معتقدات المستهلكين. وعندما لا يكون ذلك ممكناً، يستخدم الإِعلان لتغيير معتقدات المستهلكين مع أن هذه العملية تتطلَّب جهداً أكثر مما يتطلبه إرسال المعلومات المتجاوبة مع ما يعتقده المستهلكون.

تُعَدُّ الطريقة التي يستخدم بها المستهلكون المعلومات لاتخاذ قراراتهم جوهرية لتطوير إِعلان مؤثر. الهدف من عرض إِعلان هو تزويد متلقي الرّسالة بمعلومات عن صنف تحفزهم علىٰ شرائه. تتعزز إحاطتهم بمثل هذه المعلومات بتحريض المستهلكين علىٰ توسيع نطاق منافع الصّنف. ويمكن تحقيق هذا الهدف بطرق عديدة مختلفة. إحدى المقاربات هي توثيق العلاقة بين صنفٍ ومنفعةٍ باستخدام البيع الواقعي. وتعمل هذه المقاربة جيداً عندما يتميَّز الصّنف بفارق قوي عن سواه. ويمكن تدعيم التوضيح المفصَّل عن طريق ابتكار فكرة كبيرة، حيث تُقرَنُ منفعة الصّنف بصفات عديدة بهدف إيجاد شبكة غنية من قرائن المنفعة. تُيَسِّر هذه الشبكة التفكير بالمعلومات المعلنة زمن الشراء. وتكون الفكرة الكبيرة أكثر فاعلية عندما تكون المنفعة من النوع الذي يسهل قرنه بصفات عديدة. إن قواعد سرد الحكاية التي تعرض المشكلة وحلقات تخاطبها، ونتائجها تعد أداة أُخرى من أدوات تحفيز التوضيح المفصل. وتكون مفيدة بصورة خاصة عندما يحتاج أداء الصّنف إِلىٰ شرح. وتقدّم المقارنة مقاربة أُخرى لتحفيز التوضيح المفصَّل عن طريق ربط الصّنف بفئة أُخرى. يمكن استخدام ناطقين باسم الصّنف لتشخيص منفعة الصّنف، ومن ثَم لتحريض توضيحه بصورة مفصلة.

مهما كانت المقاربة لتحفيز التوضيح المفصل، فإنه من المهم وجود حلقة ربط قوية بين الصّنف والمنفعة. ويمكن تحقيق ذلك بفضل تطوير إِعلان يقوم علىٰ قيمة الصّنف وأسهمه، وبفضل تمييز الصّنف عن الأَصناف المنافسة بدلالة المنفعة ونمط الإنجاز الإبداعي المستخدم، وبتعريف الصّنف مبكراً في إِعلان

تلفزيوني. كذلك، لما كان التوضيح المفصل مهمة مضنية، فلا بد من دراسة أدوات مثل الفكاهة والتهديد، ووسائل إعلام متنوعة لتعزيز احتمال قيام المستهلكين بمعالجة معلومات الرّسالة.

ويمكن تعزيز فاعلية الإعلان بمقاييس صارمة لنتائجه، وباستخدام هذه المعرفة لتعديل التوجه. ليس التذكر الحرفي لمضمون الإعلان كافياً لهذا الغرض. إذ إن مقاييس معرفة الصّنف ونزعاته تعد واعدة في تقييم أثر الإعلان أكثر من معرفة مضمون الإعلان.

ملحق: حسابات المدى والتردُّد

لنتأمل برنامجاً تلفزيونياً تقديره (30) لقاء هدف معين. وهذا يعني أن إدخالاً وحيداً في البرنامج سوف يكشف 30٪ من المشاهدين. فإذا ما قرر مُعلِنٌ أن يضع خمس إعلانات في هذا البرنامج خلال شهر تكون النتيجة هي وزن إجمالي للإعلان قدره 150. هذا الوزن الشهري يُدعى «نقاط التقدير الإجمالية» أو GRPs. ويمكن التعبير عن هذه العلاقة على النحو التالي:

Rating	×	Isertions	=	GRPs
التقدير	×	الإدخالات	=	نقاط التقدير الإجمالية
30	×	5	=	150

لنفرض أن هذا البرنامج عرض 75٪ من الهدف خلال شهر. يكون مدى هذا البرنامج، الذي يقدر باستخدام معطيات المسح، هو 75. ويكون متوسط التردد 2.

GRPS	=	Reach	×	Average Frequency
نقاط التقدير الإجمالية	=	المدى	×	متوسط التردد
150	=	75	×	2

لندرس برنامجاً آخر. يُوضع هنا أيضاً خمسة إدخالات في البرنامج بتقدير 30، وهذا يسفر عن إيصال 50/ GRPs شهريًا. علىٰ أية حال، يكون مشاهدو البرنامج أوفياء جداً، ومن ثَم يقدر المدى بـ 25٪ من الهدف. وهكذا يوصل البرنامج متوسط تردد قدره (6).

يبرز هذا التوضيح، أنه أثناء تطوير خطة إعلامية، لا بد من تعيين ال GRPs المطلوبة ومستوى المدى. فقد أعطت خطتان إعلاميتان تتضمنان مستوى GRPS نفسه مستويين مختلفيـن من المدى والتردُّد.

ملاحظات:

(1) قام بهذا البحث Alex Chernev، «تأثير المعالم العامة في الأفضليات الاستهلاكية: حالة من حالات المناقشة التوكيدية»، ورقة غير منشورة، جامعة نورث ويسترن، 1999.

(2) تبحث المقالة المحاسن النسبية للّون، إبراز أهمية الألوان، والأبيض والأسود بالتفصيل Joan Meyers-Levy and Laura A. Peracchio، «فهم مؤثرات اللون: كيف يؤثّر التوافق بين المصادر المتوافرة والمصادر المطلوبة في المواقف»، صحيفة البحوث الاستهلاكية، مجلد 22 (أيلول/ سبتمبر 1995)، ص، 125 ـ 138.

(3) لقد طور التحليل التالي كل من أنجيليا لي، وبريان ستيرنثال. نشرت نسخة من هذا البحث «وضع مُختبري مضمون النص الإعلاني تحت الاختبار» Mastering Marketing Series, Financial Times، الجزء 5 (تشرين الأول/ أكتوبر 12، 1998)، ص 6 ـ 8.

4. Dawn Iacobucci, Bobby Calder, and Brian Sternthal, "Measuring Advertising Effectiveness," unpublished paper, Northwestern University (2000).

5. Hans Baumgartner, Mita Sujan, and Dan Padgett, "Patterns of Affective Reactions to Advertisements: The Integration of Moment-to-Moment Responses into Overall Judgments," *Journal of Marketing Research,* vol. 34 (May 1997), pp. 219–232.

الفصل الحادي عشر

تصميم قنوات التسويق وإدارتها

آن تي. كوفلان، ولويس دبليو. ستيرن

Anne T. Coughlan and Louis W. Stern

بنية القناة التسويقية هي مجموعات المسارات التي يسلكها منتج أَو تسلكها خدمة بعد الإِنتاج بالغَيْنِ الذروة في الشراء أَو الاستخدام من قِبَل المستخدم الأخير[1]. يُعَدُّ تصميم قنوات التسويق (وتُعرف أحياناً بقنوات التوزيع) وإدارتها المستمرة تحدياً دائماً يواجه مديري الشركات في جميع أنحاء العالم. ولننعم النظر في المثالين التاليين اللذين يوحيان، علىٰ التتالي، بالمدى الدينامي للتغير في إِدارة قنوات التسويق، وبالتعقيدات وبالعضوية الواسعة التي يمكن أن تكوِّنها قناة التسويق:

- الحواسيب الشخصية: عندما باعت شركة IBM أول حواسيبها الشخصية PCs في مطلع ثمانينيات القرن العشرين، حطَّمت الشركة سابقة مديدة لبيع كل شيء، عملياً، في ترسانتها التنافسيَّة (مثل، الحواسيب ذاتها مع أجهزتها الملحقة بها، والبرامج الحاسوبية، والحواسيب الصغيرة) عن طريق قوة المبيعات من الموظفين مباشرة إِلىٰ عدد كبير من مستخدمي الحواسيب النهائيين من ذوي الأعمال. وعندما قرَّرت شركة IBM استخدام الحواسيب الشخصية لتستهدف

الأعمال الصغيرة والبيوت، تغيَّرت قناة الحاسوب الشخصي بسرعة مع بائعي القيمة المضافة في المرحلة الثانية VARs، وتجّار الحواسيب (مثلاً، شركات مثل Businessland، وComputer land، وEntre)، ومع مخازن البيع بالتجزئة كوسطاء. غيَّرت شركة Dell Computer التي تأسَّست عام 1984 صيغة قناتها ثانية وركَّزت استراتيجية قنواتها علىٰ المبيعات المباشرة، من خلال الطلبات عبر الهاتف أولاً، وعبر الإنترنت كما هو الحال اليوم. وفي عام 1999 تجاوزت شركةُ Dell شركة Compaq Computer بأن أخذت ريادة حصة السُّوق في المبيعات إلىٰ مجالات العمل في الولايات المتحدة، إذ أصبحت حصتها 30,9٪ من تلك السُّوق، و21,2٪ من إجمالي حصة السُّوق في الولايات المتحدة إلىٰ قطاعات المشترين. وعلىٰ الصعيد العالمي كان لشركة Dell عام 1999، 9,2٪ من حصة السُّوق، وتأتي بعد شركة Compaq التي بلغت حصتها 13,4٪. وتدل الإحصائيات أن قناة المبيعات المباشرة تُعد طريقة مقبولة لشراء الحواسيب الشخصيَّة[2].

- المنتجات الصيدلانية. تصل المنتجات الصيدلانية إلىٰ المستخدم النهائي بطُرق عديدة، مثلها في ذلك كمثل الأدوية التي تُباع بوصفات طبيَّة (أَو المحظور بيعها بدون وصفات طبيَّة). لدى صانعي المنتجات الصيدلانية قوة مبيعات من الموظفين (بل ربما يستخدمون باعة بالتعاقد معهم دون أن يكونوا موظفين) يقومون بزيارات للأطباء والمستشفيات، والموزعين، وشركات التأمين. لدى معظم شركات التأمين الصحي كتب بالوصفات الطبية، وقوائم بالأدوية التي يمكن أن توصف في حالات معينة؛ فتبذل جُهودُ بَيْعٍ لإقناعهم بإدراج أدوية الشركة الجديدة في قوائمهم (أَو إبقاء الأَدوية الموجودة مدرجة

فيها). أما الأَدوية المحظور بيعها بدون وصفات طبية فتأخذ طريقها إِلىٰ الصيدليات التي تبيع بالتجزئة أَو إِلىٰ صيدليات المشافي علىٰ يد موزعين مستقلين. وحتى الأطباء يؤدون دوراً بواسطة وصف الدواء الذي سوف يستخدمه المريض. وفي الحالات التي يعوّض فيها التأمين الصحي الوصفات الطبية فإن الدفع، عندئذ، لا يكون من قِبل المريض مباشرة إِلىٰ الصيدلية، بل من طريق شركة التأمين.

يثير هذان المثالان أسئلة عديدة. لماذا تتغيَّر بنية قنوات التسويق بمرور الزمن؟ ما الدور الذي تؤديه خصائص المستهلكين والمتطلبات في تصميم القناة تصميماً مناسباً؟ كيف يقرّر الصانع أنماط الوسطاء لاستخدامهم في القناة؟ ما الإشكالات التي تبرز في الإِدارة الحالية لقنوات التسويق المعقدة؟

يبحث هذا الفصل ماهية قناة التسويق وأية غاية إِنتاجية تخدمها في مجمل استراتيجية تسويق منتَجٍ أَو خدمة. ثم نلتفت إِلىٰ شرح إطار للتحليل ضخمٍ، وواسع الانتشار، ومُعينٍ في توليد آراء متبصّرة في كيفية بناء قناة جديدة، وكيفية تعديل قناة قائمة لتحسين الأداء في السُّوق. وأخيراً، نبحث بعض القضايا الجوهرية التي تواجه مديري القنوات اليوم، وتزويدهم ببعض الآراء الحصيفة حول كيفية التعامل معها.

قنوات التسويق: تعريف وتحفيز

توصل قنوات التسويق كل منتج وخدمة يشتريها المستهلكون الذين يشترون أعمالاً، إِلىٰ كل مكان في العالم. ومع ذلك، لا يكون المستخدمون النهائيون هؤلاء، مدركين، في كثير من الأحيان، للثراء والتعقيد اللازمين لإيصال ما يبدو لهم بنوداً يومية. إذ تتضافر، عادة، قوى مؤسسات متخصصة في التصنيع، والبيع بالجملة، والبيع بالتجزئة، وغير ذلك في قنوات التسويق التي توصل كل شيء بدءاً من الصناديق المشتركة حتى الكتب، ومن التجهيزات

الطبيَّة حتى تجهيزات المكاتب، إِلىٰ المستخدمين النهائيين في مجالات العمل، وفي البيوت كليهما. ويمكن تعريف قناة التسويق علىٰ النحو التالي:

«قناة التسويق هي مجموعة من المؤسسات المتواقفة(*) والمنخرطة في عملية صنع منتج أَو تقديم خدمة متوافرة للاستخدام أَو الاستهلاك».

يحمل التعريف بعض الإيضاحات. فهو أولاً يشير إِلىٰ أن قناة التسويق مؤلفة من مجموعة من المؤسسات المتواقفة. أي إن قناة التسويق ليست شركة واحدة تبذل جهدها في السُّوق ـ سواء كانت تلك الشركة صانعة، أَو بائعة بالجملة، أَو بائعة بالتجزئة. بل ينخرط في عمل التسويق القنواتي عدد من الكيانات. كل عضو في القناة يعتمد علىٰ الآخرين لكي يقوم بعمله.

ما هي وظائفهم؟ يوضح التعريف أن إِدارة قناة التوزيع هي «عملية». إنَّها ليست حادثة فقط، بل سلسلة حوادث. إذ يستغرق التوزيع زمناً حتى يُنجز، وحتى عندما يتم البيع نهائياً، فإن العلاقة مع المستخدم النهائي لا تنتهي، عادة (فلنفكر في شراء سيَّارة، وخدمتها طوال حياتها لنرى مدى صحة ما ذهبنا إليه).

وأخيراً، ما الغاية من هذه العملية؟ يدعي التعريف أن الغاية هي جعل المنتج أَو الخدمة متوافراً للاستخدام أَو الاستهلاك. أي، إن غاية التسويق القنواتي هي إرضاء المستخدمين النهائيين في السُّوق، سواء كانوا مستهلكين أَو مشترين نهائيين للعمل. فهدفهم استخدام المنتج أَو الخدمة المبيَعَيْن أَو استهلاكهما. ربما تظن الشخصيَّة الصانعة التي تبيع من خلال موزعين إِلىٰ بائعي التجزئة، الذين يخدمون المستهلكين الختاميين أنها ولَّدت «مبيعات» واكتسبت

(*) المتواقفة: يعتمد بعضها علىٰ بعض (يتوقف عمل كل منها علىٰ الأُخرى). (المترجم).

«زبائن سعداء»، عندما تضع قوة المبيعات لديها المنتج في مخازن الموزعين بنجاح. إن التعريف المذكور آنفاً يقول غير ذلك. إنه من الأهمية الحاسمة أن يركز أعضاء القنوات اهتمامهم علىٰ المستخدم الختامي.

ينظر إِلىٰ قناة التسويق، غالباً، علىٰ أنَّها مصدر قوة للشركات الصانعة. وقد تجلَّت هذه النظرة إِلىٰ قناة التسويق بوضوح في الدمج الذي تم عام 1998 بين شركتي Travelers Group، Citicorp الذي بلغت قيمته 70 بليون دولار. كانت شركة Citicorp من أكبر مصارف العالم، في حين كانت شركة Travelers Group تركز علىٰ التأمين، والصناديق المشتركة، وأعمال المصرفة الاستثمارية. من الأهداف الكبرى المعلنة لهذا الدمج هو تمكين كل من الشركتين أن تبيع منتجات الأُخرى إِلىٰ زبائنها واستثمار قنوات التوزيع العائدة للشركتين لتحقيق الحد الأقصى من اختراق منتجات الشركتين المندمجتين للعالم بأسره.

لدى شركة Citicorp الآن شبكة توزيع من المصارف الفرعية في جميع أنحاء العالم، وهو ما تفتقر إليه شركة Travelers. في حين أن لدى Travelers 10,000 سمساراً Salomon Smith Barney، و80,000 وكيل تأمين Primerica Financial Services، و100,000 وكيل يبيعون بوالص تأمين Travelers في هذه الأَسواق، وهذا لن تستطيع شركة Citicorp أن تضاهيه ولا أن تبنيه بنفسها بسهولة. وفي بيان مشترك أرسل إِلىٰ U. S. House Banking Committee في 29/ أبريل/ 1998، قال السيد Charles O. Prince، المستشار العام لشركة Travelers: «نعتقد بأننا سوف ننجح بسبب جودة منتجاتنا وخدماتنا وسعة نطاقها وبسبب اتساع مدى قنوات التوزيع الهائل لكل شركة وإبداعية هذه القنوات. فالمنتجات المالية «المصنَّعة» في الأقسام المختلفة من شركتنا سوف توزع عبر مجال واسع من الأساليب، بدءاً من الإنترنت وغيره من الأساليب القائمة علىٰ التكنولوجيا إِلىٰ مواضع المكاتب الفرعية في مئة بلد في مختلف

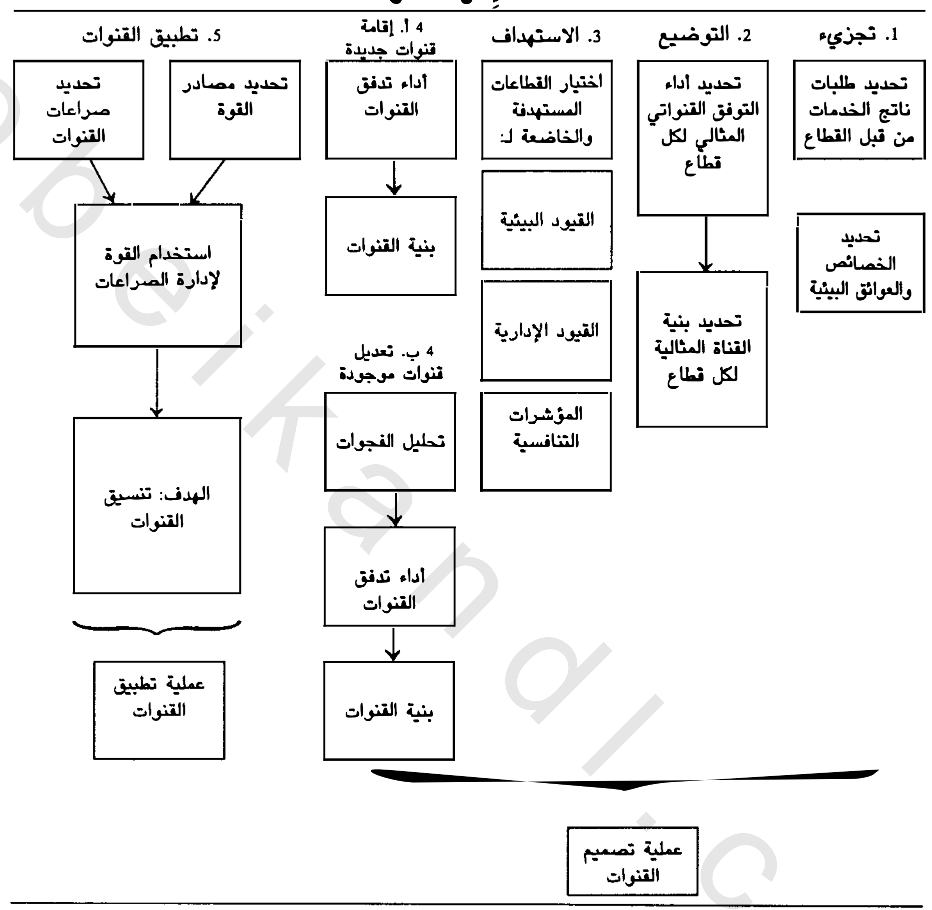
أنحاء العالم حتى الخدمة البيتية الفردية تماماً»[3]. يوضح هذا المثال تأدية القرارات المتعلِّقة بقنوات التوزيع، أثناء بيع المنتجات أو الخدمات، دوراً ذا أهمية استراتيجية في الحضور الكلي والنجاح الذي تتمتَّع به شركة في السُّوق.

إطار لتحليل قنوات التسويق

يتضمن التحدي الذي تطرحه قنوات التسويق مهمتين رئيستين هما: الأولى، **تصميم** القناة الصحيحة، والثانية، ضمان **التطبيق** الناجح لذلك التصميم. تتضمن خطوة التصميم «تجزيء» السُّوق التي تلبي طلبَات ناتج الخدمة، SODs للمستخدمين النهائيين، وتحديد استجابات «التوضيع» علىٰ متطلبات القطاعات، و«استهداف» القطاعات التي تركز عليها جهود القنوات، و«إقامة» قنوات لإنجاز الإدارة في السُّوق (في حال عدم وجود قنوات من قبل)، و«تعديل» القنوات (في حال وجود قنوات من قبل). أما خطوة التطبيق فتتطلب فهماً «لمصادر قوة كل عضو في قناة والركائز التي يعتمد عليها»، وهو فهم «لنزاع القنوات» المحتمل، وهذا يستدعي وضع خطة لإيجاد بيئة حيث يمكن تنفيذ التصميم المثالي للقناة بصورة فعَّالة علىٰ أساس دائم. تسمى هذه النتيجة «تنسيق القنوات».

يبين الشكل 11 ـ 1 العناصر الهامة في تصميم الأقنية وعملية التطبيق، وهي: التجزيء، والتوضيع، والاستهداف، وإقامة القنوات أو تعديلها استجابة للحالة الراهنة، وتؤلف كلها «مكوِّن تصميم القنوات»، أما قوة القنوات، وقضايا صراع القنوات فتؤلف «مكون التطبيق». هذا الإطار مفيد لإيجاد قناة جديدة في سوق لم تُطرق من قبل، ولتحليل القنوات الموجودة سابقاً تحليلاً نقدياً وتعديلها. تعرض الأقسام التالية من هذا الفصل هذه المفهومات بمزيد من التفصيل.

الشكل 11 ـ 1
مخطط إِدارة القنوات



تصميم قناة التسويق

التجزيء

من المبادىء الرئيسة للتسويق «تجزيء» السُّوق. ويعني التجزيء تقسيم السُّوق إِلىٰ مجموعات من المستخدمين النهائيين الذين هم (1) متماثلون ضمن كل مجموعة أشد تماثل، و(2) مختلفون فيما بين المجموعات أشد اختلاف. ولكن علىٰ أي معيار يقوم التماثل الأقصى، أَو الاختلاف الأقصى؟ ففيما يتعلق بمدير القناة، خير تحديد للقطاعات يقوم علىٰ أساس طلبات نواتج (مردودات)

خدمات قناة التسويق. فقناة التسويق أكثر من مجرد مَسلك للمنتج، بل هي أيضاً وسيلة لإضافة قيمة إِلىٰ المنتج المسوَّق عبرها. وبهذا المعنى يمكن رؤية قناة التسويق بوصفها «خط إِنتاج» آخر منخرطٍ، ليس في إِنتاج المنتج الذي يباع نفسه فحسب، بل في إِنتاج الخدمات الإضافية التي تحدد كيفيَّة بيع المنتج. إنَّ خدمات القيمة المضافة هذه التي تولدها القنوات الأعضاء ويستهلكها المستخدمون النهائيون مع المنتج المُشترىٰ، تسمى «نواتج (مردودات) الخدمات»[4]. وتتضمَّن نواتج الخدمات تجزئة الجملة، وملاءمة المكان، وزمن الانتظار والتسليم، والتصنيف والتنويع (ولكنها ليست محصورة بذلك).

لدى المستخدمين النهائيين (سواء كانوا أفراداً يشترون للاستهلاك الشخصي، أَو مشترين من أصحاب الأعمال) طلبات متنوعة لنواتج الخدمات هذه. فَلْنُلْقِ نظرةً، مثلاً، علىٰ مشترِيَيْنِ مختلفين لمشروبات غير روحية: أسرة تشتري للاستهلاك المنزلي، وموظفة مكتب للاستهلاك في عملها أثناء فرصة بعد الظهر لشرب القهوة. يلخص الجدول 11 ـ 1 الفروق في طلبات نواتج الخدمات بين القطاعين من المشترين. فلموظفة المكتب طلبات عالية لجميع نواتج الخدمات ما عدا التصنيف والتنويع (إذ إن طلبها لهما متواضع يتضمن الرغبة في تحويل الصّنف ضمن حدود منطقية)، في حين أن للأسرة نمطاً مغايراً من طلبات نواتج الخدمات.

من الواضح أنّ قناة تسويق مختلفة تلبّي حاجات هذين القطاعين من المُتَبَضِّعين. فموظفة المكتب لا تستطيع الذهاب إِلىٰ بقالية لشراء علبة صودا أثناء فرصتها القصيرة، ولا ترغب في شراء حزمة من ست علب أَو أكثر من المشروبات الروحية. بل ترغب في أن تدفع ثمناً أعلىٰ قليلاً لقاء سهولة الحصول علىٰ علبة واحدة من الصودا من مكان قريب إِلىٰ مكتبها. ربما تكون آلة البيع بالنسبة إليها مكاناً مثالياً للبيع بالتجزئة. أما الأسرة، من ناحية أخرى، ربما لا تجد آلة البيع بديلاً جذاباً للبيع بالتجزئة. إذ ربما لا تلبي آلة البيع حاجة الأسرة إِلىٰ التصنيف والتنويع، وكذلك فإن نواتج خدمات أُخرى تُقَدَّم علىٰ مستوى عال جداً، وهذا يسفر عن سعر مرتفع للوحدة الواحدة، وهو سعر لا تريد الأسرة دفعه (بل ليست

بحاجة إِلىٰ دفعه). إن مخزناً محلياً كبيراً يقوم بتلبية طلبات نواتج الخدمات الأسرية للمشروبات غير الروحية، بصورة أفضل.

الجدول 11 ـ 1
فروق طلبات نواتج الخدمات
(مثال علىٰ التجزيء في سوق المشروبات غير الروحية)

	1. أسرة		2. موظفة مكتب	
ناتج (مردود) الخدمة	الواصف	مستوى طلب مردود الخدمة	الواصف	مستوى طلب ناتج الخدمة
تجزيء العملية	«أشتري من البقاليات أسبوعياً لأسرتي، وكلنا نحب المشروبات غير الروحية»	منخفض	«أنا في فرصة لشرب القهوة، ولدي وقت لتناول علبة من مشروب غير روحي».	عال
ملاءمة المكان	«أقود سيارتي إلى المخازن الكبرى في منطقتي لأتبضع».	منخفض	لدي فرصة 15 دقيقة فقط، لذلك أريد أن أشتري أي شيء في متناول اليد».	عال
التوصل السريع	«يكون لدينا عادة، بعض العلب الزائدة من المشروبات غير الروحية في البيت، لذلك سأعود في المرة القادمة إن لم أستطع الحصول على المشروبات غير الروحية التي أريد في هذا المشوار».	منخفض	«إن لم أحصل على مشروبي غير الروحي الساعة الثالثة تماماً عندما تبدأ فرصتي، تكون لدي فرصة للعودة فيما بعد كي أشرب شيئاً».	عال
تصنيف وتنويع	«أنا وزوجي نحب الكوكا والبيبسي، ولكن أطفالنا ممنوعون عن تناول المشروبات غير الروحية الحاوية على الكافيين، وهم يحبون المشروبات غير الروحية الخالية من الكافيين، التي لها نكهة الفواكه».	مرتفع	«لا أستطيع أن أكون متزمتا لنوع المشروب غير الروحي الذي أشربه. المهم أن أحصل على مشروب ما دام يحتوي على كافيين».	معتدل

يبيِّن هذا المثال كيف أن المُنتَج نفسَه يمكن أن يُطلب مع مجموعة متنوعة واسعة من نواتج الخدمات، وهذا يؤدي إِلىٰ أن تَطلُبَ قطاعاتٌ مختلفة من المستخدمين النهائيين رزمةَ المنتَج مضافاً إليه مردود الخدمة. وهكذا، يُعَدُّ تحليل طلبات نواتج الخدمة من قبل قطاع ما، مُدْخَلاً هامًّا من مُدخلات خطة التسويق التي تضعها الشركة الصانعة، ويمكن أن تساعد علىٰ زيادة وصول منتَجٍ قوي إِلىٰ قطاعات متعددة من السُّوق، وزيادة إمكانية تسويق ذلك المنتج.

التوضيع

عندما يُجزَّأ السُّوق إِلىٰ مجموعات من المستخدمين النهائيين، بحيث يمكن وصف كل منها بمجموعة من طلبات نواتج الخدمات، يجب علىٰ المدير بعد ذلك أن يحدِّد القناة المثالية لخدمة كل قطاع. نسمي هذه الممارسة «توضيع القناة، أَو تحديد شكل القناة» (توضيع لموازاة التجزيء/ الاستهداف/ نموذج التوضيع في إِدارة التسويق). وكما أن توضيع منتَجٍ يعني إعداد مواصفات المنتَج، وسعره، وخلطته التحفيزية ليلائم طلبات قطاع معين خير ملاءمة، كذلك يشيرُ التوضيع في هذا السياق إِلىٰ تصميم قناة التوزيع لتلبي طلبات القطاع. ويجب القيام بهذا العمل حتى وإن انتهت القناة دون بيع لبعض القطاعات في النهاية. ولدى ممارسة المحلِّل لهذا العمل، ربما يكتشف أن بعض القطاعات لا تحدد، ببساطة، أهدافاً معقولة لأن طلباتها لا يمكن تلبيتها بصورة كافية بمصادر القناة الحالية. وبدلاً من ذلك، ربما تكشف عملية التوضيع بعض القطاعات الجذَّابة للهدف بصورة غير متوقعة. وما لم تحدد القناة المُثلىٰ لكل قطاع، فإنه من المستحيل اتخاذ قرار متفق بشأن القطاعات التي ينبغي استهدافها[5].

تُحدد القناة المُثلىٰ أولاً وقبل كل شيء بتدفقات القناة الضرورية التي يجب القيام بها لتوليد مطالب نواتج خدمات القطاع المحدّدة. تدفقات القناة هي كل أنشطة القناة التي تضيف قيمة إِلىٰ المستخدِم النهائي. ولدى تعداد ما تتضمنه قائمة تدفقات القناة، نذهب إِلىٰ ما وراء مفهوم مجرد التعامل مع المنتَج

لاحتواء قضايا الترويج، والمفاوضات، والتمويل، والطلبيات، والدفع، وما شابه ذلك. يبيِّن الجدول 11 ـ 2 التكاليف المترتبة عادة علىٰ أداء ثماني تدفقات تقليديَّة. القائمة عامة، ويمكن توسيعها، وتعديلها لتتلاءم مع وضعية خاصة للقناة، أَما الأنشطة الممثَّلة فهي نموذج لمعظم بُنىٰ القنوات.

الجدول 11 ـ 2 تدفقات التسويق في القنوات

تدفق التسويق	الكلفة الممثّلة	التدفق النموذجي للنشاط في القناة
a ـ ملكية مادية	a ـ تكاليف التخزين والتوصيل	a ـ مُنتِج ←بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي
b ـ مُلكية	b ـ تكاليف الجرد	b ـ مُنتِج ←بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي
c ـ ترويج	c ـ بيع شخصي، إعلان، تحفيز المبيعات، إعلام، تكاليف علاقات عامة.	c ـ مُنتِج ←بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي
d ـ تفاوض	d ـ تكاليف زمنية وقانونية	d ـ مُنتِج بائع جملة ← بائع تجزئة ← مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي
e ـ تمويل	e ـ شروط التسليف، شروط وظروف البيع	e ـ منتِج بائع جملة بائع تجزئة مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي.
f ـ مجازفة	f ـ ضمانات سعر، كفالات، تأمين، تقسيط، إصلاح، وتكاليف الخدمات بعد البيع	f ـ منتِج بائع جملة بائع تجزئة مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي.
g ـ طلبيات	g ـ تكاليف عمليات الطلبية	g ـ مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي ← بائع تجزئة ← بائع جملة ← مُنتِج.
h ـ الدفع	h ـ مجموعات، تكاليف دين معدوم (هالك)	h ـ مستخدِم نهائي صناعي و/ أو منزلي ← بائع تجزئة ← بائع جملة ← منتِج

ملاحظات: تُعَدُّ تدفقات النشاط المبينة هنا نموذجية، ولكن يمكن أن تختلف من قناة إلىٰ قناة. فمثلاً، يمكن أن يأخذ بائع تجزئة طلبيات لمنتجات معينة تشحن له مباشرة من الشركة الصانعة إلىٰ المستهلك النهائي، جاعلاً بذلك الملكية المادية تنتقل مباشرة من الشركة المصنِّعة إلىٰ المستخدِم النهائي.
يطلق علىٰ المنتجين، وبائعي الجملة، وبائعي التجزئة معاً مصطلح «النظام الفرعي للقنوات التجارية». والمستخدِمون النهائيون هم أعضاء القناة الذين يستطيعون أداء تدفقات القناة، ولكنهم لا يُعَدُّون أعضاء القناة التجارية.

فمثلاً، لدى موظفة المكتب المذكورة آنفاً، التي تبحثُ عن مشروب غير روحي تتناوله في فرصتها القصيرة طلبٌ عال لملاءمة المكان وصبر نافذ تجاه

منتج غير موجود. وهذا يعني أن لتدفق القناة المتعلق «بالملكية المادية» (الامتلاك المادي للموجودات) أهميةً كبيرةً عند مستخدمين نهائيين كهذه الموظفة. يمكن أن يكون لكل وضعية بيع لمنتج أَو خدمة سلسلتها الفردية من طلبات نواتج الخدمات من قبل قطاع ما، مع تضمين الأهمية التباينية لمجموعات تدفقات القنوات المختلفة.

إضافة إلى ذلك يجب علىٰ محلِّل القنوات أن يحدِّد بنية القناة المُثلىٰ لإِنتاج تدفقات القناة الضرورية (التي هي بدورها تسفر، بالطبع، عن توليد نواتج الخدمات المطلوبة التي يطلبها قطاع خاص من المستخدمين النهائيين في السُّوق). يتضمن تصميم بنية القناة عنصرين أساسين. أولاً، ينبغي علىٰ مصمِّم القناة أن يقرِّر من هم الذين يجب أن يكونوا أعضاءً في القناة. مثلاً، هل تبيع الشركة الصانعة لسلع استهلاكية معلَّبة منتجاتها عبر بائعي تجزئة مستقلين في مواقع معينة في المدن، أَو بواسطة مخازن سلسلية كبيرة التي تُشغِّلُ مخازن بيع بالجملة بحسم معين؟ أم هل ستستخدم منافذ بيع للأطعمة العرقية(*) والمنتجات ذات الاستخدام المنزلي علىٰ الإنترنت مثل Ethnicgrocer.com، وهو موقع لا يُشَغِّلُ أي مخزن بيع بالتجزئة إطلاقاً[6]؟ ولدى الصعود في القناة من مستوى البيع بالتجزئة، لا بد من تحديد إمكانية استخدام موزعين مستقلين، وشركات تمثيل مبيعات مستقلة (تسمى «reps» أَو «شركات rep» independant sales representative companies، وشركات شحن مستقلة، وشركات تمويل، وشركات إِدارة التصدير، وأيٍّ من الحشد الكبير من أعضاء قنوات التوزيع المستقلة الممكنة الأُخرى التي يمكن دمجها في تصميم القناة.

وبعد اتخاذ هذا القرار، علىٰ مدير القناة أن يقرِّر أيضاً هوية شريك القناة بدقة لاستخدامه عند كل مستوى من مستويات القناة. فإذا ما نُصِح ببيع خط من الساعات الدقيقة عبر مخازن بيع بالتجزئة، مثلاً، هل تُختار منافذ البيع من النوع

(*) لكل عرق طعامه المحبب.

الأعلىٰ درجة، مثل Tiffani's؟ أم هل تكون محلات مجوهرات محلية تملكها أسر معينة؟ وللاختيار تضمينات تتعلَّق بالكفاءة التي تدار بها القناة والصورة التي يعطيها التوزيع من خلال نوع خاص من بائعي التجزئة. وفي سياق مختلف، إن سعت شركة لتوزيع منتجاتها في سوق أجنبية، يكون السؤال الجوهري، عندئذ، أي موزع يُعيَّن لنقل خط المنتَج إِلىٰ سوق فيما وراء البحار؟ ربما يكون الموزِّع الصحيح ذا علاقات أفضل بكثير مع شركاء القناة المحليين في سوق الهدف، ويستطيع التأثير في نجاح الدخول إِلىٰ السُّوق الأجنبية تأثيراً كبيراً.

العنصر الرئيس الآخر من عناصر بنية القناة هو اتخاذ قرار بعدد الذين سيكونون أعضاء قناة من كل نمط من أنماط هؤلاء الأعضاء؛ إنه قرار «كثافة القناة». وبوجه خاص، هل ينبغي أن تتضمن قناة السلع الاستهلاكية منافذ تجزئة عديدة (توزيع مكثف)؟ أم مجرد عدد قليل (توزيع انتقائي) أَو نافذة واحدة فقط (توزيع حصري) في منطقة سوق معينة؟ يعتمد جواب هذا السؤال علىٰ الكفاءة وعلىٰ عوامل التطبيق. فمزيد من التوزيع المكثَّف ربما يجعل المنتَج أكثر توافراً لجميع المستخدِمين النهائيين المستهدفين، ولكنه ربما يوجِد تنافساً هائلاً بين باعة التجزئة الذين يبيعونه، وهذا يسفر عن حرب أسعار مدمِّرة بينهم. وحروب الأسعار هذه ربما تؤثِّر سلباً في هوامش أرباحهم، وهذا يؤدي بدوره إِلىٰ انخفاض اهتمامهم بترويج المنتَج أَو دعمه.

ينبغي اتخاذ القرارات المتعلِّقة ببنية القناة من نمط «تحديد هوية أعضاء القناة» أَو كثافتها، بأقل حد ممكن من تكاليف تدفق القناة تخطر بالبال، أي، يخصص لكل عضو قناة مجموعة من تدفقات القناة يقوم بها، ويُسفر هذا التخصيص، عادة، عن الأداء الموثوق لجميع تدفقات القناة بأقل كلفة إجمالية. ليست هذه المهمة بسيطة، خصوصاً لأنَّها تتضمن مقارنة الأنشطة عبر شركات مختلفة أعضاء في القناة. واستدلالاً من ذلك يتبين أن تحليل التكاليف القائم علىٰ الأنشطة ABC) activity-based costing مفيد لإقامة أفضل موقع لتدفقات القناة[7].

تسفر هذه الممارسة عن صورة واحدة للقناة لكل قطاع تَمَّ تحديدُه في مرحلة تجزيء السُّوق. تسمى كل صورة من صور القناة هذه «القناة ذات القاعدة الصفرية»، ذلك لأنها تصمم من الأساس الصفري للعمليات؛ أي إذا لم يكن هناك قناة موجودة سابقاً في السُّوق. وتعني «القناة ذات القاعدة الصفرية» أن طلبات نواتج خدمات القطاع تُلَبَّىٰ بأقل تكاليف إجمالية للقناة.

الاستهداف

يُزَوَّد مدير القناة، في هذه المرحلة من التحليل، بما يمكّنه من اتخاذ قرار بشأن القطاعات التي ينبغي استهدافها. ولا بد من الملاحظة أن هذا يعني أيضاً أن مدير القناة مُسَلَّحٌ الآن كذلك بما يمكّنه من تحديد القطاعات التي ينبغي عدم استهدافها. فمعرفة القطاعات التي ينبغي تجاهلها في تصميم القناة وفي الجهود الإدارية أمر هام جداً، لأنها تُبقي القناة مركّزةً علىٰ القطاعات الأساسية التي تخطط لجني المبيعات المربحة منها.

لماذا لا تُستهدَف جميع القطاعات التي يجري تعرّفها في عمليات تحليل التجزيء والتوضيع؟ يتطلب الجوابُ من المدير أن ينظر إِلىٰ البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه القناة. فعلىٰ الصعيد الداخلي، يمكن أن تعيق القيود الإدارية مدير القناة عن تطبيق «القناة ذات القاعدة الصفرية» (مثلاً، ربما لا تكون الإِدارة العليا لشركة صانعة، راغبةً في تخصيص ميزانيات لبناء سلسلة من المخازن الإقليمية للبيع بالجملة التي يمكن أن تكون ضرورية لتأمين الملاءمة المكانية في موقع سوق معينة). أما علىٰ الصعيد الخارجي، فالقيود البيئية والمؤشرات التنافسيَّة ربما توحي بأن لبعضها أولوية أعلىٰ من سواها. مثلاً، الممارسات القانونية ربما تعيق عملية تصميم القناة، وبذلك تحول دون اتخاذ قطاعات بشأن الاستهداف. فكثير من البلدان تقيّد افتتاح مجمّعات تجارية كبيرة في الضواحي لحماية أصحاب الدكاكين الصغيرة التي ربما تهدد مبيعاتهم من قِبل بائعي تجزئة أكبر[8]. يمكن أن تؤدي مثل هذه القيود إِلىٰ تصميم قناة لا

يلبي مطالب نواتج خدمات القطاع المستهدف بصورة مناسبة، ومن ثم تدفع مدير القناة إِلىٰ تجنُّب استهداف ذلك القطاع كلياً.

النتيجة الطبيعية لهذه الحقيقة هي أنه عندما لا تكون هناك عروض تنافسيَّة متفوقة لتلبية مطالب قطاع معين لنواتج الخدمات، فإن مدير القناة يجد في ذلك فرصة سوقية لم تُسْتَغَل بعد فينشئ قناة جديدة لخدمة ذلك القطاع الذي لم يُخدم بعد. إذ إن تلبية مطالب نواتج خدمات لم تُلَبَّ من قبل يمكن أن يكون استراتيجية تنافسيَّة لبناء قواعد استهلاكية وفيّة ومربحة في السُّوق. ولكن من الصعب تحديد معالم هذه الاستراتيجيات دون معرفة ما الذي يريد شراءه المستهلكون، والأهم من ذلك، معرفة كيف يريدون شراءه، والاستجابة الضرورية بدلالة أداء تدفق القناة وبنيتها.

إن النتيجة التي تَمخَّضت عن هذا الجزء من تحليل القناة هي تحديد معالم مجموعة فرعية من جميع قطاعات السوق التي تستهدفها الخطة باستخدام الآراء المتبصّرة في التجزئة والتوضيع المستخلصة سابقاً.

إقامة بنية القناة أَو تعديلها

يكون مدير القناة قد حَدَّد عند هذه النقطة معالم الطريقة المُثلىٰ للوصول إِلىٰ كل قطاع مستهدف في السُّوق، ومعالم القيود التي ربما تحول دون تطبيق تصميم القناة ذات القاعدة الصفرية في السُّوق. فإن لم تكن هناك قناة في سوق ذلك القطاع، ينبغي لمدير القناة أن ينشئ تصميم قناة يكون أقرب ما يكون لتلبية مطالب السُّوق المستهدفة لنواتج الخدمة، الخاضعة للقيود البيئيّة والإدارية التي تُعيق التصميم.

أما إذا كانت هناك قناة موجودة سابقاً في السُّوق، فإن علىٰ مدير القناة أن يجري «تحليل الفجوات». إن الفروق القائمة بين القنوات ذات القاعدة الصفرية والقنوات الفعلية في مجالي العرض والطلب تشكِّل ما يُعرف بـ «الفجوات» في

تصميم القنوات. يمكن أن توجد الفجوات في جانب الطلب أَو في جانب العرض كما يبيِّن الجدول 11 ـ 3.

تعني الفجوات، في مجال الطلب، أن هناك طلباً واحداً من طلبات نواتج الخدمات لم تُلَبِّه القناة بصورة مناسبة. إذ ربما يُزَوَّد ناتج الخدمة المطلوب بصورة شحيحة أَو بصورة مفرطة. المشكلة في الحالة الأولى واضحة: إذ لا يكتفي القطاع المستهدف لأنه يفضل الحصول علىٰ خدمات أكثر مما يحصل. لكن المشكلة أكثر تعقيداً في حالة التزويد المفرط. إذ يحصل المستهلكون النهائيون، هنا، علىٰ جميع الخدمات التي يرغبون ـ ومن ثم يحصلون علىٰ المزيد. والمشكلة هي أن تقديم الخدمة مُكلف، ومن ثم فإن تقديم قَدْرٍ كبير منها يؤدي إِلىٰ رفع الأسعار إِلىٰ حد لا يرغب المستخدِمون النهائيون المستهدَفون في دفعه. من الواضح أن أكثر من ناتج خدمة يمكن أن يكون مشكلة، وفي هذه الحالة لا بد من الاهتمام بالعديد من الفجوات.

الشكل 11 ـ 3

أنماط الفجوات

	a	b	c
1 ـ مستوى أداء الكلفة	فجوة في جانب الطلب (SOD > SOS)	لا يوجد فجوة في جانب الطلب (SOD = SOS)	فجوة في جانب الطلب (SOS > SOD)
2 ـ لا يوجد فجوة في جانب الغرض (كلفة تدفق كافية)	اقتراح سعر/ قيمة = مناسب لقطاع أقل طلباً	لا فجوات	اقتراح سعر/ قيمة = مناسب لقطاع أكثر طلباً
3 ـ فجوة في جانب العرض (كلفة تدفق عالية غير كافية)	شرط ناتج خدمة غير كاف، بكلف عالية: السعر و/ أَو الكلفة عالية جداً، القيمة منخفضة جداً.	كلفة عالية، ولكن نواتج العرض مناسبة: القيمة جيدة، ولكن السعر و/أو الكلفة عالية.	كِلفٌ عالية ونواتج عرض = عالية جداً: لا تولد قيم زائدة، ولكن السعر و/ أَو الكلفة عالية

أما علىٰ جانب العرض، فالفجوات تعني أن تدفقاً واحداً علىٰ الأقل في قناة التوزيع قد نُفِّذَ بكلفة عالية جداً. لا تبدو هذه الحالة هوامش ربح القناة

فحسب، بل يمكن أن تسفر عن أسعار أعلىٰ مما ترغب السُّوق المستهدفة أن تدفعه، وهذا يؤدي إِلىٰ انخفاض المبيعات وحصة السُّوق. ويمكن أن تنجم الفجوات في جانب العرض عن الافتقار إِلىٰ الخبرة الحديثة المعاصرة في إِدارة تدفق القناة أَو، ببساطة، عن الهدر في القناة. إن التحدي في سد ثغرة (فجوة) في جانب العرض هو تخفيض الكلفة دون المخاطرة بتخفيض نواتج الخدمة المقدمة إِلىٰ المستخدمين النهائيين.

هناك استراتيجيات عديدة متوافرة لسد الفجوات عندما توجد في جانب العرض أَو جانب الطلب، كما هو مبين في الشكل 11 ـ 2. ولكن ما إن تحتل القناة مكانها حتى يغدو من الصعب جداً والمكلف جداً سد هذه الثغرات. يوحي هذا السيناريو بالأهمية الاستراتيجية لتصميم القناة الأولي. فإذا ما صمِّمت القناة مبدئياً بطريقة عشوائية، فربما يضطر أعضاء القناة أن يعيشوا مع قناة فرعية مُثلىٰ فيما بعد، حتى بعد إدراك فجوات القناة وبذل قصارى الجهود لرأبها.

الشكل 11 ـ 2

سد فجوات القنوات

1. أنماط الفجوات

فجوات في جانب الطلب:

1. SOS < SOD
2. SOS > SOD
3. أية نواتج خدمة؟

فجوات في جانب العرض:

1. كلفة التدفق عالية جداً
2. أي تدفق / أية تدفقات؟

2. بسد الفجوات

فجوات في جانب الطلب:

1. تقديم مستويات خدمة متدرجة.
2. توسيع/تقليص إمداد نواتج الخدمات.
3. تغيير القطاع/القطاعات المستهدفة.

فجوات في جانب العرض:

1. تغيير مسؤوليات تدفق أعضاء القنوات الحالية.
2. استثمار في تقنيات توزيع جديدة منخفضة التكاليف.
3. جلب أعضاء قنوات جدد.

إدارة قناة التسويق

قوة القناة

لو افترضنا أن تصميم قناة جيد قد أصبح في السُّوق، فإن مهمة مدير القناة لا تكون قد بدأت بعد. إذ على أعضاء القناة أن يطبِّقوا الآن تصميم القناة الأمثل، وأن يستمروا، في واقع الأمر، بتطبيق التصميم الأمثل بمرور الزمن. ربما تبدو قيمة فعل ذلك غنية عن البيان، ولكن من المهم أن نتذكر أن الطلب يُجرىٰ من قبل كيانات متعددة (شركات، وكلاء، أفراد) متواقفة، ولكن لكل منها حافزه الخاص على العمل بالأسلوب المرغوب.

لا تكوّن الحوافز المتباينة بين أعضاء القناة مشكلة إذا لم تكن متواقفة بعضها على بعض. ولكن بفضل طبيعة بنية قنوات التوزيع وتصميمها ذاته، يتخصص أعضاء قنوات معينة بأنشطة وتدفقات خاصة في القناة. أما إذا لم يقم أعضاء القناة جميعاً بالأداء المناسب، فإن جهود القناة برمتها تعاني من الخلل. فمثلاً، حتى لو كان كل شيء آخر في مكانه، فإن نظام نقل ضعيف الأداء يؤخِّر إيصال المنتج إلىٰ مخازن التجزئة (أَو لا يوصلها) يحول دون نجاح القناة في بيع المنتَج. ويصدق القول نفسه علىٰ أداء أي عضو قناة للتدفق في القناة. وهكذا يبدو جلياً أن حثّ جميع أَعضاء القناة علىٰ تطبيق تصميم القناة بصورة مناسبة يعد أمراً حاسماً.

كيف، إذن، يستطيع «رُبَّانُ القناة» تطبيق تصميم القناة في وجه التواقف بين شركاء القناة، الذين لا يكون لديهم جميعاً حَافزٌ علىٰ التعاون في أداء تدفقات القناة المصممة لهم؟ يكمن الجواب في امتلاكُ قوة القناة واستخدامها. إن قوة أَعضاء القناة هي «مقدرتها علىٰ التحكم بتحولات القرارات في استراتيجية التّسويق التي يتبعها عضو آخر في قناة معينة علىٰ مستوى مختلف من التوزيع»[9]. يمكن استخدام مصادر قوة القناة هذه، بالطبع، لمدّ النهايات

الفردية لأحد أَعضاء القناة. ولكن إذا ما استُخدمت قوة القناة، بدلاً من ذلك، في التأثير في أَعضاء القناة ليقوموا بالوظائف التي يُحددها لهم تصميم القناة الأمثل، فإن النتيجة ستكون قناةً توصل نواتج خدمات الطلب بصورة أدق وبكلفة أقل.

صراع القنوات

يتولد صراع القنوات عندما تَحول أعمال أحد أَعضاء القناة دون تمكّن القناة من تحقيق أهدافها. صراع القنوات شائع وخطيرٌ معاً علىٰ نجاح جهود التوزيع. إذ ما دام هناك تواقف بين جميع أَعضاء القناة، فإن تصرفات أي عضو تؤثّر في النجاح الإجمالي لجهد القناة، ومن ثم يمكن أن يَضُرَّ بأداء القناة الكلي[10].

يمكن أن ينشأ صراع القنوات من الفروق بين أهداف أَعضاء القنوات وغاياتهم (صراع الأهداف)؛ ومن الاختلاف علىٰ مجال العمل والمسؤولية في القناة (الصّراع المجال)؛ ومن التباين في مفهومات السُّوق (صراع المفهومات). تؤدي هذه الصراعات مباشرة إِلىٰ إخفاق أَعضاء القناة في أداء التدفقات التي يحدّدها لهم تصميم القناة، ومن ثم يحبط أداء القناة الكلي. أما مشكلة الإِدارة فذات وجهين: الأول، ضرورة أن يكون مدير القناة قادراً علىٰ تحديد مصادر صراع القنوات، وعلىٰ التمييز، بوجه خاص، بين تصميم القناة الضعيف (الذي يمكن أن يحبط أداء القناة) والأداء الضعيف الناجم عن صراع القنوات. أما الثاني فهو: ضرورة أن يقرر مدير القناة العمل الذي سيتعهد بإدارته (إن كان هناك عمل) وأن يقلص صراعات القنوات التي يتبيّنُها.

ويتحقَّق تقليص صراع القنوات، عموماً، بفضل تطبيق مصدر أَو أكثر من مصادر قوة القناة. فمثلاً، يمكن أن تتبيَّنَ شركةٌ صانعة صراعاً في قناة التوزيع المستقلة العائدة إليها: إذ لا تمارس الطاقة التوزيعية سوى جهد قليل في

المبيعات لمصلحة خط المنتج العائد للشركة، وبذلك تكون مبيعات المنتج في أزمة ومعاناة. ربما يكشف التحليل أن مستوى الجهد هذا منخفض لأن القناة التوزيعية تربح أكثر من بيع مُنتَج منافس: هنا إذن «صراع أهداف». فهدف الشركة الصانعة تحقيق أقصى مستوىً من الربح في خط منتجها، أما هدف القناة التوزيعية تحقيق أقصى مستوى من الربح في جميع المنتجات التي تبيعها ـ والتي يأتي بعضها فقط من الشركة الصانعة هذه. ولتسوية صراع الأَهداف هذا، ربما تستخدم الشركة الصانعة بعضاً من قوتها لتكافئ الموزع بزيادة الحسم، ومن ثم زيادة هامش الربح الذي سيحصل عليه الموزع في خط المنتج العائد لهذه الشركة. أَو ربما تستثمر الشركة الصانعة في تنمية أسهم الصنف فتساعد المنتج علىٰ اجتياز هذه المرحلة عبر القناة(*). في هذه الحالة تغري قوة الصنف الموزع علىٰ بيع المنتَج بطريقة مغامرة أكثر بسبب ارتفاع إمكانات بيع المنتَج. وفي كلتا الحالتين، لا بد من تمتع الشركة الصانعة بنوع من الفعالية أَو القوة لتغيير سلوك الموزع، ومن ثم لتقليص صراع القنوات. إضافة إِلىٰ أنه يمكن الحصول علىٰ قواعد واضحة من القوة، مثل القسر، والمكافأة، والفعالية من خلال الخبرة، والمرجعية القانونية (مثل، العقود) وتراكم معلومات قيّمة.

تنسيق القنوات

بعد اتباع جميع الخطوات الخمس الموجودة في مخطط إدارة القنوات في الشكل 11 ـ 1 تكون القناة قد صُمِّمت مع تَصَوُّر مطالب نواتج خدمات قطاعات المستخدمين النهائيين المستهدفين، وتكون قوة القناة قد طُبقت بصورة مناسبة لضمان تطبيق تصميم القناة الأمثل تطبيقاً سَلِساً. وعندما يُجمع أعضاء القناة المتباينين لتعزيز هدف القناة، بدلاً من أهدافهم المستقلة (التي يحتمل أن تكون

(*) مثلاً، عن طريق شراء المنتج بكميات كبيرة عبر القناة، فيوحي للموزِّع أن سوق المنتج نشطة. (المترجم).

متصارعة)، يقال عندها إن القناة قد نُسِّقت. يستخدم هذا المصطلح ليدل علىٰ تنسيق المصالح والأعمال بين أعضاء القناة الذين ينتجون نواتج قناة التسويق، وليدل أيضاً علىٰ تنسيق تدفقات القناة مع إنتاج نواتج الخدمة المطلوبة من قِبَل المستخدِمين النهائيين. يُعَدُّ التنسيق الهدفَ النهائي لعملية إدارة القناة برمتها. لدى تغيُّر الظروف في السُّوق، لا بد من استجابة تصميم القناة وتطبيقها لذلك التغيُّر؛ لذلك، لا يُعَدُّ تنسيق القناة إنجازاً نهائياً ولمرَّة واحدة، بل عملية مستمرة من التحليل والاستجابة للسوق، والمنافسة، وقدرات أَعضاء القناة.

قضايا حالية في السُّوق، تصميم القناة وإدارتها

يفيد الإطار الذي قدَّمناه في تقييم القنوات الموجودة حالياً؛ وفي إيجاد قنوات جديدة، كذلك. من المهم إدراك أن إطار التحليل الذي نقترحه، علىٰ أية حال، سيطبقه مديرو قنوات يعملون في بيئة متغيرة باستمرار. هنالك ثلاثة مظاهر أو تطبيقات للبيئة ذات أهمية خاصة بالنسبة لإِدارة القنوات، هي: (1) قاعدة طلب استهلاكي متزايد؛ (2) ضرورة إِدارة قنوات عديدة للوصول إِلىٰ قطاعات سوق متعددة (ومنها القنوات الإلكترونية)؛ و(3) عولمة البيع بالتجزئة، والبيع بالجملة، والتصنيع.

قاعدة الطلب الاستهلاكي المتزايد

يزداد المستهلكون تكبيلاً بالزمن يوماً بعد يوم، خصوصاً في البلدان المتقدمة. لقد توثق هذا الاتجاه منذ زمن طويل في الولايات المتحدة الأمريكية مع تزايد أعداد نسائها العاملات، وربات البيوت الوحيدات، ومدبّرات البيوت غير المتفرغات[11]. يوجد هذا التوجه اليوم، علىٰ أية حال، في العديد من بلدان العالم ومنها اليابان، وأستراليا، ونيوزيلاندا، وبريطانيا، وإيطاليا، وكندا ومعظم البلدان المتطورة الأُخرى[12]. مع تزايد الزمن الذي ينقضي في مكان العمل، يتناقض الزمن المتوافر للتبضُّع، والطبخ، وتحسينات البيت التي يجريها

المرء بنفسه، وما شابه ذلك. لخصت إحدى مدبّرات المنازل الوضع علىٰ النحو التالي: «إننا بِأَمَسِّ الحاجة إِلىٰ بضع دقائق من الراحة. فإن لم يساعدنا أحد فلسوف ننهار»[13].

إن المضمون بالنسبة لمديري القنوات هو أن القنوات التي تقدم مزيداً من نواتج الخدمات ـ خصوصاً الملاءمة المكانية، والتصنيف الواسع الذي يتيح للمستهلك أن يتبضَّع من مكان واحد كل ما يريد، وتجزيء الجملة، وخدمات لا مُنْتَجيَّة مثل إيصال السلع إِلىٰ المنازل ـ تلقى قبولاً حاراً لدى المستهلك الجائع إِلىٰ الزمن. ويساعد فقر الزمن كذلك علىٰ شيوع خيارات التجزئة اللامخزنية، مثل الكاتالوجات، والتبضّع عبر الإنترنت. وبائعو التجزئة القياسيون يستجيبون عن طريق تقديم مزيد من الخدمات تحت سقف واحد لتوسيع نطاق منافع التبضُّع التي يلتمسها المستهلكون بوقفة واحدة (من مكان واحد)، (مثلاً، تقديم ماكنة صرافة آلية بنكية في مخازن البقالة)[14].

هنالك عامل آخر يؤدي إِلىٰ تصعيد طلبات نواتج الخدمات هو مستوى معرفة المستهلكين المتعاظم بشأن الخصائص، والتوافرية، والتسعير. ترافقت هذه المعرفة في بعض الحالات مع حركية المستهلكين المعزَّزَة. فمثلاً، لما كان المستهلكون اليابانيون يسافرون خارج وطنهم علىٰ نطاق واسع، فإنَّهم يدركون فروق السعر الهامة جداً، في بعض الأحيان، بين المنتجات المتماثلة التي تُباع في اليابان، وفي مكان آخر[15]. وفي حالات أُخرى تسفر المعرفة الشخصية المتزايدة بالحاسوب عن معرفة استهلاكية أكبر. يقول أحد المديرين من شركة Procter & Gamble أن التوقعات بشأن الخدمات والمعلومات وأداء المنتجات سوف يزداد في المستقبل نتيجة ازدياد المعرفة الشخصية بالحاسوب، وهذا يجعل من الضروري أن يتعامل الصانع والبائع بالتجزئة مع الزبائن بوصفهم شركاء لا أناساً تباع لهم المنتجات[16].

يمكن أن تكون استجابات مديري قنوات التسويق للمستهلكين ذوي

المعرفة المتزايدة عديدة: ومن الأمور الحاسمة معرفة الميادين التي يزداد المستهلكون معرفة بها. فإذا كانت المعرفة في حقل استخدام المنتجات، أو المقدرة علىٰ تقديم الخدمات، فإن القناة لا تحتاج إلىٰ تقديم مهمات تثقيفية وخدمية بعد البيع، ويستطيع مدير القناة، عندئذ، تخفيض أسعارها بفضل إلغاء هذه الخدمات من القناة. وإذا لم تهبط الأسعار، في واقع الأمر، نتيجة للمعرفة الاستهلاكية المتزايدة هذه، فإن ذلك ربما يُسفر عن مبيعات خاسرة لأن المستهلكين يجدون أبدالاً تقدِّم لهم حزماً من الخدمات المناسبة بأسعار منافسة. ومع ذلك، ولما كانت ثقافة المنتج والخدمات الأساسية تتضاءل، فإن المستهلكين ربما يحتفظون بالقيمة التي يُسبغونها علىٰ الخدمات الأُخرى أَو حتى يزيدونها (مثلاً، التسليم السريع). في هذه الأوضاع، ربما تتضمن الاستجابة الصحيحة ليس فقط تجريد القناة من الخدمات ذات القيمة المنخفضة، بل أيضاً تضيف خدمات أُخرى ذات قيمة أعلىٰ نسبياً بالنسبة إلى المستهلك، وتستطيع كذلك تمييز القناة عن منافساتها.

فمثلاً، لدى ازدياد مقدرة المسافرين الفرديين علىٰ البحث عن تذاكر سفرهم بالجو (بفضل مواقع الإنترنت مثل Travelocity)، انخفضت القيمة التي يولونها لبعض خدمات وكلاء السفر. لقد خَفّضت شركات الخطوط الجوية العمولة التي يدفعونها لوكلاء السفر لتُظهِر القيمة المنخفضة التي يضيفها الوكلاء النموذجيون الذين يكتبون تذاكر السفر الجوي. ونتيجة لذلك ترك العديد من وكلاء السفر العمل. أما الذين استمروا في عملهم فقد أكدوا تقديم خدمات عالية القيمة، أَو استهدفوا قطاعات من الناس لم تتناقص حاجاتهم لخدمات وكلاء السفر. وهكذا، وجدت وكالات السفر المتخصصة «بصفقات السفر»، بدلاً من النقل الجوي فقط، أنها تستطيع الاستمرار في إعطاء عمولات لقاء حجز رحلات كاملة تتضمن جولات أَو أنماطاً أُخرى من التنقل، إضافة إلى حجوزات فندقية وسياحية منسَّقة. فمنظومة الخدمات المقدمة وتنسيق هذه

الخدمات كلاهما تجد تقديراً عالياً لدى المسافرين المرفّهين. كذلك ركّزت وكالات سفر أُخرى علىٰ قطاع المسافرين من أصحاب الأعمال، وذلك تطبيقاً لقاعدة القطاع المحدَّدة. وعُملاء هذه الوكالات ليسوا أفراداً، بل شركات، وتقدم الوكالات خدمة التبضّع من مكان شامل بحيث يشتري الزبون منه كل ما يحتاج إليه مع ضبط الأسعار لزبائنهم المشتركين. وهكذا، فإن ما كان ناقوس موت لبعض الوكالات، كان دعوة للاستجابة بإحداث تغييرات في السُّوق، لوكالات أخرى. فالذين ظلوا علىٰ قيد الحياة من الوكالات هي تلك التي أدركت طلبات زبائنهم المتغيرة لنواتج الخدمات واستجابت لها.

ضرورة إدارة قنوات تسويق متعدّدة

لما كان وعي التجزيء في ميدان التوزيع قد انتشر، فإن مديري القنوات أدركوا الحاجة إلىٰ بناء مقاربات قنواتية ملائمة لكل زبون متميز بذاته أَو لكل قطاع استهلاكي في السُّوق، والحفاظ علىٰ هذه المقاربات، مثلاً، شركة W.W. Grainger، الموزع الكبير لإمدادات MRO في الولايات المتحدة، تعرض مبيعات كاتالوجات ورقية قياسية، ونوافذ بيع، ومبيعات عن طريق الهواتف، وطلبيات إلكترونية عبر الإنترنت. فيما يتعلّق الأمر بالمستهلكين، يعتقد العديد من بائعي التجزئة (سواء كانوا عاديين قياسيين أَو بائعي كاتالوجات بالتجزئة) الآن أن عَرض مبيعات عبر الإنترنت ليس مجرد فضول، بل قناة ضرورية إلىٰ جانب أساليبهم الأكثر تقليديَّة للوصول إلىٰ المستهلك. في أي من هذه الحالات، لا تعني إضافة قناة جديدة، إحلالها كلية محل قناة موجودة؛ بل تخدم غايتين هامتين. فأولاً، تزوّد الزبائن الحاليين بطريقة بديلة للشراء وللاتصال بمورّديهم. وثانياً، ربما تجتذب مشترين جدداً للخدمات أَو المنتجات التي يحاول المورِّدون بيعها.

وفي بعض الحالات، تكون هموم التكلفة هي الدافع إلىٰ إضافة قناة جديدة. فبعض الشركات الصيدلانية، علىٰ سبيل المثال، تحتفظ بقوة مبيعات

من الموظفين، وموزعين مستقلين، وعمليات التسويق عن بُعد معاً. إذ تُستخدم قوة المبيعات من الموظفين، وهي أكثر القنوات كلفة، فقط للزبائن الكبار ذوي مشتريات البطاقة الكبيرة. ويستخدم الموزعون المستقلون لزبائن أصغر. أما المبيعات أَو الطلبيات عبر الهاتف فيحتَفَظُ بها لبيع بنود إحلالية، أَو تكميلية لزبائن جرى اكتسابهم حديثاً. تُقارن كلفة خدمة الزبون، في كل قناة، مع قيمة العملية التجارية، بحيث يحتمل أن يتم كل نمط من البيع بصورة مربحة.

يكون صراع القنوات كبيراً في أية حال تدار فيها قنوات عديدة معاً. وتواجه شركات البيع المباشر ـ مثل شركة Avon لأدوات التجميل ـ تحديًّ الصراع المتأصل بإضافة قناة إنترنت لأساليب بيعهم المباشر المتّبعة. لقد عبّرت إحدى «سيدات أفون» عن قلقها بشأن انخفاض المبيعات في مواجهة المبيعات المباشرة التي تجريها الشركة مباشرة مع المستهلك عبر الإنترنت، بقولها: «إن هذا يذهب بما كانت عليه شركة أفون Avon منذ سنين... إننا نشعر وكأننا صوت صغير»[17]. والتهديد هنا يكمن في تفكيك مبيعات القناة الحالية والاستعاضة عنها بمبيعات عبر قناة جديدة (هي، في هذه الحالة، الإنترنت). ليس هذا التفكيك سيئاً إن أسفر عن تخفيض الكلفة الإجمالية في القناة دون تقليص نواتج الخدمة المرغوب بها. ولكن، يمكن أن تسفر في بعض الحالات عن صراعات قنوات كافية بحيث تؤدي إِلىٰ فقدان قناة التوزيع الأولية. فإذا فقد الاتصال ببعض القطاعات الاستهلاكية بسبب السماح للقناة الجديدة أن تحل محل القناة القديمة، فربما لا تكون النتيجة زيادة في المبيعات أَو إرضاء جميع المستهلكين. ونضرب مثالاً، تهديد شركة Home Depot مورِّديها (مثلاً، Whirlpool، وStanley) بشطب أسمائهم من القائمة إن هم أقاموا مواقع علىٰ الشبكة بهدف البيع مباشرة إِلىٰ مستخدِمين نهائيين مستهدفين من قِبل عملاق التحسين المنزلي.

من الاحتمالات الأكثر معقولية علىٰ المدى البعيد أن يصبح الإنترنت قناة

أُخرى إِلىٰ جانب القنوات التي وطدت نفسها في سوق العمل ـ إِلىٰ ـ العمل، والسُّوق الاستهلاكية. يَعرض نائب رئيس تنفيذي لدائرة مخازن Bloomigdale's ما تؤمن به الغالبية العظمى من بائعي التجزئة الأمريكيين (وغيرهم من غير الأمريكيين): «عليك أن تكون راغباً في البيع وفي استرداد المشتريات غير المرغوب فيها عبر قنوات ثلاث»، أي مخزن عادي، وكاتالوج، وقناة إنترنت[18]. فالبيع عبر الإنترنت يمتاز عن البيع بالتجزئة القياسي بالملاءمة المكانية، وسرعة الوصول إليه، ولكنه يتخلف عن سواه، مثله في ذلك كمثل التبضع عبر الكاتالوج، في زمن التسليم وسهولة استرداد المنتجات. وهكذا، فإن استراتيجية القنوات المتعددة هي الطريقة الوحيدة التي تقدم مصفوفة كاملة من نواتج الخدمات التي يطلبها المستهلكون في جميع ظروف التبضّع. علىٰ أية حال، هناك دائماً احتمال هبوط الأسعار إِلىٰ المستوى الذي أقامته أكثر القنوات كفاءة. وفي تلك الحالة ينبغي أن يوازن الحجم المُزاد الهبوط في الهوامش. وسواء شملت القنوات المتعددة قناة الإنترنت أم لا، يظل هدف إِدارة القنوات الحفاظُ علىٰ القنوات الحيَّة (وعلاقات القنوات) للوصول إِلىٰ جميع قطاعات السُّوق المستهدفة والمختارة، التي حددتها الشركة.

العولمة وإِدارة قنوات التسويق

مع تزايد قدرات الاتصال السريع والمُتقن، يغدو خفض مستوى الحواجز، وإقامة كتل تجارية عالمية، عملاً ـ ومن ثَمَّ إِدارة قنوات ـ مشروعاً عالمياً حقاً. لقد عبرنا عن هذا الاتجاه في ميدان البيع بالتجزئة. فمثلاً، شملت 132 شركة بيع بالتجزئة 75٪ من مبيعات السُّوق الأولية الأوروبية عام 1980، وفي عام 1996 هبط العدد إِلىٰ 43 شركة بيع بالتجزئة، وهو معدل تضامن عال جداً. تمتلك سلسلة السُّوق الكبرى، Carre four، التي مقرها فرنسا، شبكة من المخازن في أوروبا وأمريكا الجنوبية، وآسيا. كما ضَمَّت شركة Ahold، وهي شركة بقالة بالتجزئة أصلها من الأراضي المنخفضة، شركات في أكثر من

10 بلدان منذ عام 1995 (إلىٰ جانب كونها سابع أكبر بقالة تجزئة في الولايات المتحدة). وتشغل شركة Wal-Mart أكثر من 700 مخزن خارج الولايات المتحدة، في كندا، والمكسيك، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وآسيا مع أنَّها بدأت التوسع في البلدان الأجنبية عام 1991 فقط. وتسلك شركات تجزئة أخرى السبيل نفسَه: كذلك تحركت شركات ملابس مثل شركة Gap، وشركات أثاث منزلي مثل IKEA، وشركات بيع ألعاب «RU«s وسواها تحركاً مغامِراً خارج أسواقها الوطنية[19].

إن ما تمخّضَ عنه الوجود العالمي المتزايد لتجار التجزئة الكبار هو تنافسيَّة أكبر في الأَسواق التي كانت محميات أصلية محلية. فشركات التجزئة المحلية التي لا تستجيب للعولمة الاقتصادية إما أن تخرج من ميدان العمل أَو تنضم لغيرها (مثلاً، بعد دخول شركة Wal-Mart إلىٰ كندا انهار عمل شركة Kmart خلال أربع سنوات، وضمَّت Wal-Mart سلسلة Woolco المحلية). بعض شركات التجزئة المحلية تستجيب وتبقى علىٰ قيد الحياة بفضل تأكيدها موجوداتها التي لا يمتلك مثلها الداخلون الأجانب ـ الموضع من ناحية مبدئية والمعرفة العميقة بأذواق المستهلكين المحليين. فمثلاً، استجابت سلسلة البقالة Pao de Azucar في البرازيل لدخول شركة Carre four إلىٰ السُّوق بفضل الاستثمار في تقنية المعلومات لتحسين إنتاجية المخازن وإعادة نمذجة الأَسواق الكبرى المحلية في البيئة المجاورة، التي تتمتع بميزة محلية لا تستطيع Carre four مضاهاتها. وكذلك قدمت ائتماناً جذَّاباً للمتبضعين من مخازنها، وهي عادة محلية شعبية[20]. وباختصار، تتضمن الاستجابة الناجحة من قبل بائعي التجزئة الأصليين والأصغر من الشركات الأجنبية، إعادة التركيز علىٰ تقديم نواتج خدمات عالية القيمة علىٰ جميع المستويات.

تحوّل العولمة، كذلك، علىٰ صعيد التجزئة الموزّدين المحليين السابقين. إذ إن شركة صانعة محلية تستطيع توقيع عقد مع شركة تجزئة عالمية

مثل Wal-Mart أو Carre four لتوريد منتج معين تكتسب مبيعات هائلة وإمكانات ربح ضخمة. وربما يجب علىٰ الشركة الصانعة أن تتعلم طرائق جديدة للقيام بالعمل للاحتفاظ بالمورِّد العالمي، بما في ذلك فهم عملية الشحن الدولية، ومتطلبات الإيصال إِلىٰ مسافات بعيدة، أَو حتى إقامة إمكانات تصنيع عبر البحار لمواكبة بائعي التجزئة التابعين لها. وبالمقابل، يمكن أن يؤدي دخول شركة تجزئة كبرى مثل Carre four إِلىٰ بلد أجنبي إِلىٰ زيادة كبيرة في مبيعات المورّدين المحليين ـ فقط إذا ما قدم الموردون المحليون منتجات بأسعار وشروط منافسة للسلع التي تأتي بها شركات التجزئة العالمية من سلاسل الإمداد في جميع أنحاء العالم. حتى إن المورّدين المحليين لا يتمتعون بالحماية في ظل نظام كهذا.

وهكذا، فإن للعولمة تأثيراً ليس فقط علىٰ شركاء القناة الذين أقاموا فعلاً عمليات عبر الحدود الوطنية، بل علىٰ جميع أعضاء القناة الآخرين الذين يساعدون في تقديم المنتجات والخدمات إِلىٰ المستهلكين العالميين الذين يخدمون بهذه الطريقة. فضلاً على أنَّه، من وجهة النظر التنافسيَّة، لم يكن بالإِمكان القول إن عمل شركة معينة هو عمل محلي، حتى وإن انحصرت عملياتها كلياً ضمن حدود بلادها. فالداخلون الأجانب يعتدون علىٰ شركات التجزئة المحلية والمورّدين المحليين بصورة متزايدة بحيث تتعولم، عملياً، سلسلة الإمداد برمتها.

استخلاصات

يُعَدُّ إيجاد أنظمة قنوات تسويقية وإدارتها مهمة استراتيجية ضخمة. إذ ما أن تُنشأ حتى يعود من الصعب تغييرها أَو تفكيكها. إن الطبيعة «الكتلية» ذات الكلفة العالية لكثير من استثمارات القنوات تتطلب دراسة واعية لكيفية بناء القناة وإدارتها لدى إنشائها أَو كُلَّما جرى التفكير في إحداث تغيير كبير.

يبدأ إنشاء بنية القناة بفهم مطالب المستخدِم النهائي فيما يتعلَّق بنواتج خدمات القناة. إذ تختلف هذه المطالب من قطاع سوق إِلىٰ قطاع آخر، وهذا يوحي بقيمة تطوير القناة بما يتلاءم مع مطالب كل قطاع. فلا بد من فهم عملية رسم الخريطة بين نواتج الخدمات المطلوبة وتدفقات القناة اللازمة لإنتاج نواتج تلك الخدمات بحيث يغدو من الممكن إقامة نمط القناة (مثل، مباشرة إِلىٰ المستهلك، عبر موزعين أَو بائعي تجزئة مستقلين) وهوية أعضاء القناة المعينة. وأخيراً، ينبغي تحديد معالم مسؤولية كل عضو قناة تجاه أداء تدفق القناة بوضوح، ووضعِ نظامٍ إداري موضع التنفيذ لضمان قيام أعضاء القناة بأداء تدفقات القناة التي يكلفَون بها.

أما في حالة وجود قنوات سلفاً، يظل تحليل القنوات من النمط الذي وصفناه مفيداً، لأنه يستطيع كشف فجوات القناة التي تحول دون نمو المبيعات والأرباح. إذ يمكن أن توجد الفجوات علىٰ جانب الطلب (من خلال تقديم خدمات غير كافية أَو زائدة عن الحد الطبيعي) أَو علىٰ جانب العرض (من خلال الكلفة المفرطة لأداء تدفقات القنوات). فعندما توجد الفجوات علىٰ جانب الطلب تتعرض مبيعات المنتجات إِلىٰ نتائج سيئة فورية. أما الأثر السلبي لفجوة علىٰ جانب العرض فهو أكثر خُبثاً، وذو ضرر لا يقل عن الضرر الذي تحدثه فجوة في جانب الطلب: إذ إن أداء تدفقات قناة ذات كلفة، ولكن بكلفة عالية جداً، يولد سعراً عالياً لحزمة نواتج الخدمات والمنتجات التي يطلبها المستهلكون. ونتيجة لذلك يجد المنافسون ذوو المهارات الفضلى في إِدارة القنوات فرصة لاختلاس المبيعات عن طريق تقديم مستويات مشابهة (أَو حتى متفوقة) من نواتج الخدمات بأسعار كلية مماثلة (أَو حتى أدنى).

حتى مع وجود بنية قناتية جيدة، ربما يجد أَعضاء القناة صعوبة في تطبيق التصميم. إذ يمكن أن ينشأ صراع قنوات من اختلاف الأهداف، أَو الاختلاف علىٰ المجالات، أَو من اختلاف مفهومات الحقيقة. فأي من هذه الأمور ربما

يحول دون نجاح تصميم بنية القناة في السُّوق. إن التطبيق الحكيم لمصادر قوة القناة ذات الصلة يمكن أن يُقَلِّلَ صراعات القنوات إِلىٰ مستويات يمكن، عندها، إِدارة القنوات. يسعى، عادة، مديرو القنوات جاهدين إِلىٰ «تنسيق القنوات»، وهي حالة يسعى فيها كل عضو قناة لتحقيق هدف فريد وهو تقديم نواتج الخدمات المطلوبة بأقل كلفة ممكنة.

تجري عملية تصميم القناة في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار. هناك ثلاث ظواهر جديرة بأن تدرك بوجه خاص هي: مطالب المستهلكين المتزايدة لنواتج الخدمات؛ والحاجة إِلىٰ إِدارة قنوات توزيع عديدة بصورة فعَّالة ومنها قنوات الإنترنت؛ والتوسع العالمي لقنوات التوزيع. إن أعضاء القنوات الذين لا يدركون عوامل بيئية هامة كهذه ربما ينجحون علىٰ المدى القصير، ولكنهم سيواجهون صعوبات عندما يتغيَّر السوق بصورة جوهرية من حولهم. ومفاتيح إدارة القنوات المستمرة الناجحة هي اليقظة الدائمة والرغبة في الاستجابة للتحولات.

ملاحظات

1. For greater detail on any of the issues developed here, please refer to Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels,* 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
2. See for example "Dell Takes Significant Lead in U.S. Corporate Marketplace: Ziff-Davis Study Shows Dell Also No. 1 in All U.S. Business Segments," at www.dell.com/corporate/media/newsreleases/99/9904/12a.htm; and David P. Hamilton, "PC Shipments Climbed in First Quarter on Strong Demand, but Compaq Slid," *Wall Street Journal* (April 26, 1999), p. A3.
3. Mr. Prince's remarks to the U.S. House Banking Committee are printed in *PR Newswire* 1998. For other information on the Citicorp/Travelers merger and its distribution implications, see for example, Anne Colden, "Insurers Seeking New Niche in Bank Mega-Merger World," *Journal of Commerce* (April 30, 1998), p. 5A; Tracy Corrigan, "Travelers Beats Expectations with $1 Billion," *Financial Times* (April 21, 1998), p. 35; "Finance and Economics: Watch Out for the Egos," *The Economist* (April 11, 1998), pp. 55–56; Gregory J. Hoeg, "Merging Sales Operations Is Key Financial Services," *Best's Review—-Life-Health Insurance,* vol. 99 (July 3, 1998), p. 92; "Citibank Eyes 11 New Regional Outlets in Japan," *Jiji Press Ticker Service* (July 3, 1998); "Profitable Partners? Don't Bank on It Yet," *Journal of Commerce* (October 5, 1998), p. 8A; Brendan Noonan, "Poking Holes in the Umbrella," *Best's Review—Property-Casualty,* vol. 99 (August 4, 1998), pp. 65–67; "Citigroup To Begin Trading Today, Following Completion of Merger of Citicorp and Travelers Group," *Business Wire* (October 8, 1998); William Glasgall, John Rossant, and Thane Peterson, "Citigroup. Just the Start?" *Business Week* (April 20, 1998), pp. 34–38; and Rodd Zolkos, "Insurers Starting to Bank on Integration," *Business Insurance* (January 18, 1999), p. 12D.
4. Defined by Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley, CA: IBER Special Publications, 1966); Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972), pp. 18–31; and Michael Etgar, "An Empirical Analysis of the Motivations for the Development of Centrally Coordinated Vertical Marketing Systems: The Case of the Property and Casualty Insurance Industry," unpublished doctoral dissertation, The University of California at Berkeley (1974), pp. 95–97.

(5) اقترح Louis P. Bucklin، أساساً (انظر ملاحظة 4) أن معرفة مطالب نواتج الخدمات تؤدي إلى تعيين مواصفات تدفقات القناة، وأنه ينبغي اختيار بنية القناة بحيث تخفض كلفة التدفق إلى الحد الأدنى. أما George J. Stigler (1951) فيتكلم بصورة أعم عن توزيع، أنشطة العمل على من يؤدونه بكلفة أدنى. البحث هنا منسجم مع هذه الأفكار وقائم عليها.
George J. Stigler، «Division of Labor is Limited by the Extent of the Market»، «Journal of Politicla Economy»، (حزيران/يونيو 1951)، ص 185 ـ 193.

(6) نشكر Subjash Bedi وParry Singh مؤسسي Indiangrocer.com لما قدماه من معلومات حول خدمة الإنترنت هذه.

7. For information on activity-based costing, see for example, Bala Balachandran, "Strategic Activity Based Accounting," *Business Week Executive Briefing Service* (1994); Ronald E. Yates, "New ABCs for Pinpoint Accounting," *Chicago Tribune* (January 24, 1993), p. 7; Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review,* vol. 69 (May/June 1991), pp. 130–135; and William Rotch, "Activity-Based Costing in Service Industries," *Journal of Cost Management* (summer 1990), pp. 4–14.

(8) يتطلب قانون مخازن التجزئة الكبرى في اليابان أن يتبع باعة التجزئة الراغبون في فتح مخزن أكبر من 5000 م^2 إجراءات بيروقراطية معقدة تنزع إلىٰ منع المخازن الكبيرة من افتتاح مراكز تجارية في المدينة. هنالك قيود أُخرى موجودة في بعض الأسواق الأوروبية حيث تقام «أحزمة خضراء» حول المدن لا يسمح لشركات التجزئة أن تفتح مخازن داخل هذه الأحزمة. وللاطلاع علىٰ رأي يتعلق بالتهديد المنظور الذي يُولّده مطورو منافذ البيع في المتنزهات في أوروبا، انظر «Europeans Fear a Mualing by Outlet Malls», Ernest Beck، «Wall Street Journal Europe»، (16 أيلول/ سبتمبر 1997)، ص 4.

9. Adel I. El-Ansary and Louis W. Stern, "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research,* vol. 9 (February 1972), p. 47.

10. See Ernest R. Cadotte and Louis W. Stern, "A Process Model of Dyadic Interorganizational Relations in Marketing Channels," in *Research in Marketing,* vol. 2, ed. Jagdish N. Sheth (Greenwich, CT: JAI Press, 1979); Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing,* vol. 55 (spring 1979), pp. 61–78; Torger Reve and Louis W. Stern, "Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review,* vol. 4 (July 1979), pp. 405–416; Larry J. Rosenberg and Louis W. Stern, "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research,* vol. 8 (November 1971), pp. 437–442; and Louis W. Stern and James L. Heskett, "Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework," in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions,* ed. Louis W. Stern (Boston: Houghton Mifflin, 1969), pp. 288–305.

11. Jan Larson, "The New Face of Homemakers," *American Demographics,* vol. 19 (September 9, 1997), pp. 44–50.

12. Paul Betts, "Big Retail Groups Eye Italian Wallets," *Financial Times* (May 9, 1997), p. 23; Doreen L. Brown, "The Changing Japanese Consumer: New Attitudes, Purchasing Habits on Quality, Value, and Imports," *East Asian Executive Reports,* vol. 18, no. 5 (May 15, 1996), pp. 8, 14; "Retailers and Manufacturers Told—Know Your Customer or Die," *Canada NewsWire* (February 16, 1999); Harriot Lane Fox, "The 1995 British Shoppers Survey (Part 2)," *Marketing* (August 31, 1995), pp. 14–15; and Ang Wan May "Hypermarkets, Lifestyle Changes Bug Dairy Farm," *Business Times* (Singapore) (March 22, 1997), p. 7; "Shop? I'd Rather NAP, Thanks; Six Hot Consumer Trends," *Profit* (September 1998), p. 48.

13. See note 11, p. 47.

14. "Minnesota Grocers Association Grocers Celebrate 100 Years of Answering 'What's

for Dinner?' " *PR Newswire* (August 20, 1997).

15. See note 12, Brown.
16. See note 11.
17. Dennis Berman, "Is the Bell Tolling for Door-to-Door Selling?" *Business Week e.Biz* (November 1, 1999), p. EB59.
18. Richard Karpinski, "Retail—Physical, Online Worlds Merging," *Internetweek* (October 25, 1999), p. 42.
19. Denise Incandela, Kathleen McLaughlin, and Christiana Smith Shi, "Retailers to the World," *McKinsey Quarterly,* no. 3 (1999), pp. 84–97.
20. "Survival Skills," *The Economist* (July 12, 1997), pp. 57–58.

الفصل الثاني عشر

استراتيجيات وتكتيكات التسعير

لاكشمان كريشنامورثي

Lakshman Krishnamurthi

لقد اضطلعت عملية التسعير بوصفها مهمة إدارية بدور هام في العديد من الشركات. إذ انتقلت من كونها قراراً تتخذه عموماً الأقسام المالية والمحاسبة في الشركات إِلىٰ أن غدت تتطلب الآن دوراً تسويقياً. سوف يتناول هذا الفصل الدور الاستراتيجي للسعر وكيفية تنظيم عملية التسعير.

وليكون التسعير فعَّالاً، لا بد من دراسة القضايا التالية:

- ينبغي أن يُبرز التسعير أهدافاً استراتيجية (ربحية، حصة سوق).
- ينبغي أن يُبرز التسويق هدف الزبون (الهوية).
- ينبغي أن يُبرز التسعير توضيع المنتج (الكيفية).
- ينبغي أن يُبرز التسعير موقعاً تنافسياً (هل الشركة هي رائدة السُّوق؟ أم لاعبٌ رئيسي فيه؟ أم لاعب أضعف؟).
- يجب أن يأخذ التسعير التكاليف بالحسبان، مع ملاحظة أن الكلفة المتغيرة هي الأرض وأن قيمة الزبائن هي السقف.
- يجب أن يأخذ التسعير اعتبارات القنوات بالحسبان (هل القناة

ضرورية؟ كيف تُحفِّزُ القناة؟ كيف يجري التسعير لضمان تنسيق القنوات؟).

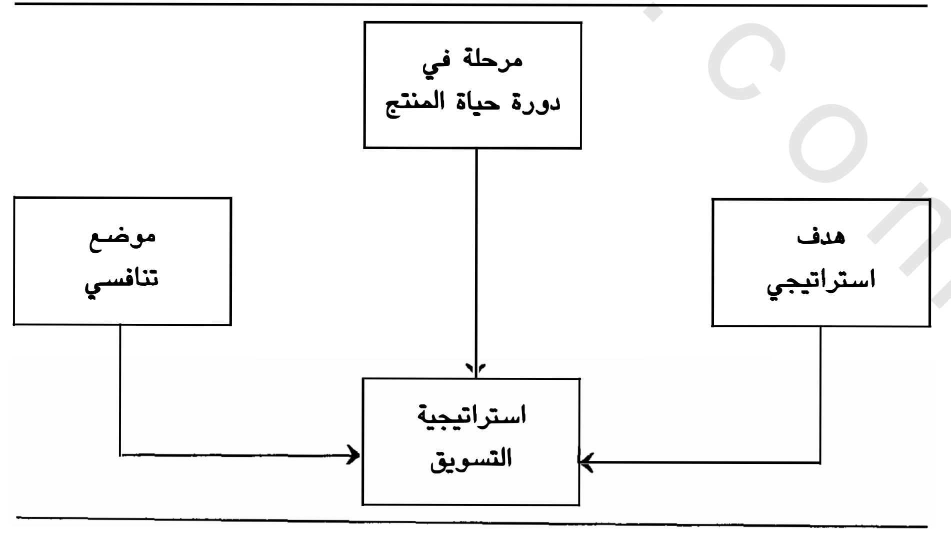
- يجب أن يفهم التسعير دورة حياة المنتَج.

الفهم الجيد للتسويق ضروري لوضع سعر المنتَج أَو الخدمة. يؤكد الشكل 12 ـ 1 العوامل الشاملة (الهدف الاستراتيجي، الموضع التنافسي، دورة حياة المنتَج) التي تؤثِّر في قرار التسعير. يبيِّن الشكل 12 ـ 1 أهمية فهم الزبائن والأصناف المنافسة وبيئة السوق في التجزيء والاستهداف (الهوية) والتوضيع (الكيفية) وكيف يؤدي ذلك الفهم إِلىٰ اختيار متحولات المزيج التسويقي التي يُعَدُّ السعر واحداً منها.

يرسم هذا الفصل أولاً رابطةً بين حصة السُّوق والأهداف الربحية وأعمال التسعير. ثم نبحث دور التكاليف، وقيمة الزبائن، والمنافسة، وقناة التوزيع والتنظيم في وضع الأَسعار. ويخلص الفصل إِلىٰ بحث العملية التتابعية التي ينبغي إجراؤها للوصول إِلىٰ سعر معين.

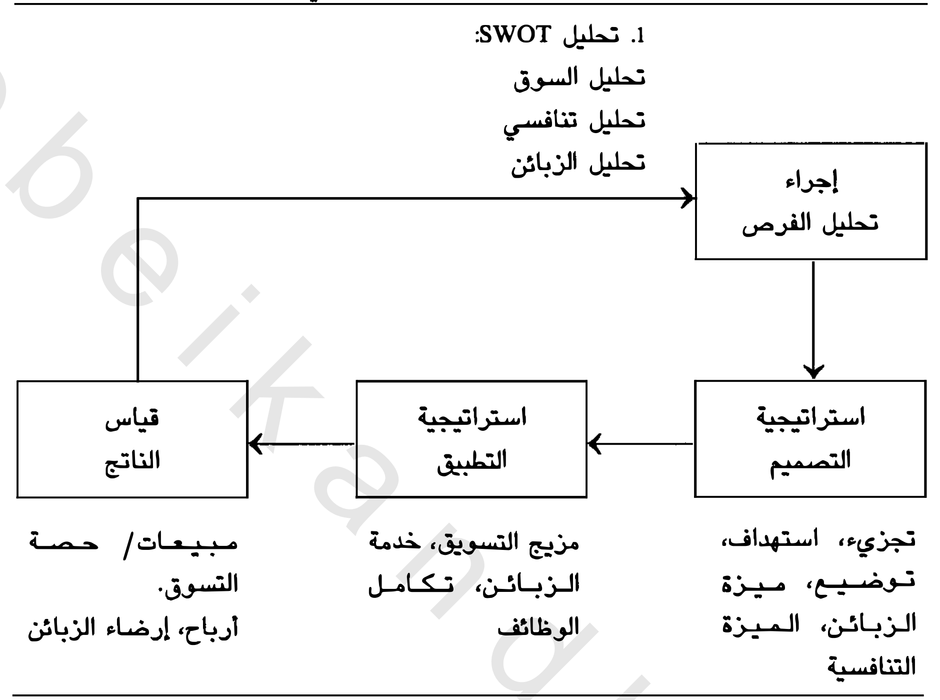
الشكل 12 ـ 1

استراتيجية التطوير: إطار شامل



الشكل 12 ــ 2

استراتيجية التنمية: إطار محلي



هدف استراتيجي

أشارت دراسة شاملة استخدمت قاعدة معطيات PIMS إلىٰ وجود علاقة إيجابية قوية بين حصة السُّوق والعائد علىٰ الاستثمار، أَو الربحية[1]. ومع ذلك، يكون اللاعبون الأصغر، في العديد من الصناعات، أكثر ربحاً في غالب الأحيان من اللاعبين الأكبر بمعايير نسبية. ومع أن معظم الشركات تحب متابعة هدفَي الربحية وحصة السُّوق، فإن هذين الهدفين يتطلبان أعمال تسعير مختلفة كما تُبين الأمثلة التالية:

«تخطط Bush Entertaiment إحدى وحدات Anhenser Bush لافتتاح مُتَنزَّهٍ اسمه Discover Cave في Orlando في فلوريدا Florida في وقت ما من عام 2000[2]. تكون لدى زوار المتنزه فرصة الانخراط بتجارب نشطة متداخلة

بما في ذلك السباحة مع الدلافين، والشَّرَنكلة(*) بين أسماك استوائية، والاسترخاء على الشاطئ. إن رسم الدخول المتوقع هو 179$ للشخص الواحد لقاء ممارسة الخبرات المتداخلة والمتفاعلة، و89$ إن كان الزائر لا يرغب في ممارسة هذه الأنشطة، و89$ للطفل دون السادسة من العمر. بالمقابل تطلب متنزهات Disney، وUniversal، ومتنزه بوش الخاص Sea World، وكلها في أورلاندو رسم دخول قدره 44$ للشخص الواحد. إن هدف متنزه Discovery Cave المعلن هو تقديم تجربة أكثر استرخاء وأقل ازدحاماً وصرعة (جنوناً). وتنحصر طاقة استيعاب المتنزه اليومية في 1000 زائر، ومن ثَم فإن الهدف، كما يبدو، ليس رفع الحصةَ إلى الحد الأقصى. يقال إن كلفة بناء المتنزه 100 مليون دولار مقابل ألف مليون (بليون) دولار كلفة بناء متنزه Universal Islands of Adventure. فهل يستطيع متنزه Discovery Cave أن يجد ألف زائر يومياً راغبين في دفع 179$ لقاء التمتع بالتجارب المذكورة؟ أي قطاع من الزبائن ينبغي استهدافه؟ وكيف ينبغي توضيع المتنزه ليسوِّغ السعر المرتفع؟».

* * *

«أعلنت شركة Coca-Cola أنها سترفع أسعار المشروبات غير الروحية 5٪ لرفع ربحيتها[3]. ذكرت المقالة أن الشركة تخطط حملة تسويق كبرى لدعم التوضيع الأعلى للمنتج. والقضية هنا هي كيف سيكون رد فعل شركة Pepsi المنافس الرئيسي لـ Coca-Cola؟ إن احتفظت شركة Pepsi بأسعارها، فهل ستسرق شيئاً من حصة شركة Coke؟ يعتمد الجواب على مرونة السعر المضاد. وفي غضون أيام قلائل، أعلنت شركة Pepsi أنها ستساير زيادة سعر Coke»[4].

* * *

(*) الشَّرَنكلة: السباحة تحت الماء باستخدام شرنكل. والشرنكل أنبوب طويل يمكن الغطاس من التزوُّد بالهواء من خارج الماء. (المترجم).

«أعلنت شركة الخطوط الجوية البريطانية حديثاً أنها سوف تركز أكثر علىٰ العمل وركاب الدرجة الأولى، وتبتعد عن المنافسة المغامِرة بمجال السعر الأدنى، وأنها ستقلل عدد المقاعد في الدرجة الاقتصادية (السياحية) لتجعل الخط الجوي أكثر ربحاً. اعترف رئيس الهيئة التنفيذية أن الشركة سوف تخسر حصة، ولكنه قال، من المهم رفع الربحيَّة عن طريق استهداف الزبون الصحيح»[5].

* * *

«ركَّزت شركة General Motors في السنوات القليلة الماضية الانتباه علىٰ حصة السُّوق أكثر من سواها. وعلىٰ الرغم من تحقيق أرباح قياسية في بعض تلك السنين، فإن هدف الشركة الاستراتيجي كان صَدّ تآكل حصة السُّوق. وكان هدف الشركة المعلن هو عدم السماح لحصة السُّوق بأن تهبط تحت 30٪ في الولايات المتحدة، وهذا يتضمن أنَّها سوف تقوم بتسعير مغامر لاكتساب حصة السُّوق أَو لمنعها من الهبوط. وفي عام 1999، أعلنت كذلك أنها ستغامر في اكتساب حصة سوق في أوروبا».

* * *

«تنافست شركتا Boeing وAirbus مباشرة زبائن الخطوط الجوية والأسعار المغامرة لكسب الزبائن والحيلولة دون خسارتهم. والهدف الأولي هو حصة السُّوق».

يكون للشركات، عادة، هدفان: هدف الربح وهدف حصة السُّوق. إن ما نناقشه هنا هو أن للهدف الأولي دوراً كبيراً في وضع أهداف الأسعار. فإن كان الهدف الاستراتيجي هو الربحيَّة أكثر مما هو حصة السُّوق، فإن السعر سيكون أقل مغامرة، وأن علىٰ الشركة أن تسعى إِلىٰ قطاعات سوق ترغب في دفع أسعارها بدلاً من تخفيض الأسعار بغية التوجيه إِلىٰ قطاع أكبر. ليس واقعياً

تماماً أن تتوقع شركة تحقيق الحد الأقصى من الأرباح وحصة السوق معاً في أَسواق شديدة التنافس. بدأت شركة Microsoft بتقديم منتجها Internet Explorer في سوق عرض السلع علىٰ شبكة الإنترنت مجاناً قبل سنتين. لا يستطيع المرء هزيمة تلك الاستراتيجية الهادفة إِلىٰ بناء حصة السوق. وهذا ما اضطر شركة Netscape التي كانت كانت تطلب أجراً لقاء تقديم منتجاتها علىٰ الإنترنت أن تحذو حذو شركة Microsoft، ومن ثم انضمت إِلىٰ شركةAOL. من الواضح أنه لا بد من التمييز بين الأهداف البعيدة المدى والأَهداف القصيرة المدى، إضافة إِلىٰ الإعانات الشاملة. فإن كان تقديم منتج مجاناً يساعد علىٰ بناء قاعدة استهلاكية لبيع منتجات وخدمات أُخرى في المستقبل، فإن العائد والربح يهبطان علىٰ المدى القصير، ويتحوّلان إِلىٰ منجم ثراء في المدى البعيد[6].

هل هدفك الأولي إرضاء الزبائن؟ تؤمن شركة Xerox إيماناً قويًا بتحقيق الحد الأقصى من إرضاء الزبائن. لأَنهم يعتقدون أن اكتفاء الزبائن ورضاهم يسفر عن ربح وعن اكتساب حصة السُوق. إن تضمينات التسعير لهذا الهدف تكمن في أخذ وجهة نظر الزبائن بعيدة المدى وتحقيق أرباح علىٰ مدى أفق أطول. مثل هذه النظرة اعتمدتها شركة USAA التي تقدم منتجات تأمين ممتلكات وحوادث لضباط الجيش الأمريكي وللذين يعيلونهم. إن مرحلة دورة حياة المنتَج PLC تؤثر في السعر كذلك. ففي مرحلة بدء دورة حياة المنتج ونموها السريع، تميل الأَسعار لأن تكون عالية بسبب الطلب القوي وقلة الأَصناف المنافسة. وعندما يدخل المنتج مرحلة النمو البطيء والنضوج تغدو الأَسعار النسبية قضية ضاغطة. والطريقة الوحيدة للنمو هي مزيد من البيع إِلىٰ الزبائن الحاليين، أَو سرقة الزبائن من المنتجات المنافسة، أَو إيجاد أسواق جديدة، أَو استخدامات جديدة للمنتج.

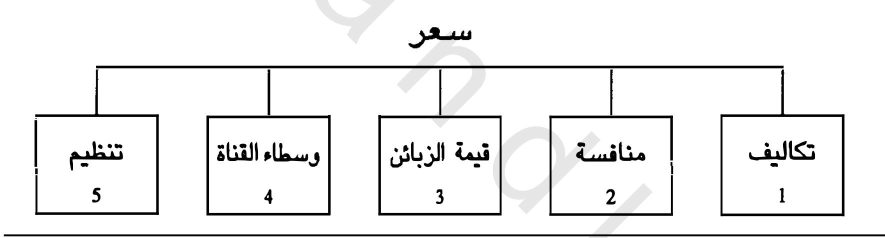
سوف نلقي نظرة أوثق إِلىٰ كل من المحددات الكبرى لقرار التسعير.

عوامل تحديد السعر

دور التكاليف في وضع الأَسعار

تُعَدُّ تكلفة المنتج المتحولة أرضية التسعير. أما السقف فهو رغبة الزبون في الدفع. إن الربحيَّة المتوقعة المترتبة علىٰ زيادة الأَسعار أَو تخفيضها تعتمد أساساً علىٰ نسبة التكاليف المتحولة إِلىٰ السعر. يبيِّن الشكل 12 ـ 3 عوامل تحديد السعر. فلنتأمل المثال التالي حيث السعر P، والكلفة المتحولة VC، وهامش الرفد CM كلها علىٰ قاعدة الوحدة.

الشكل 12 ـ 3
محددات السِّعر



يفترض، كما هو مبين في الجدول 12 ـ 1، أن تبقى التكاليف المتحولة جزءاً من السعر الحالي، بصرف النظر عن ارتفاع السِّعر أَو انخفاضه. كم ينبغي أن تزيد المبيعات بدلالة النسبة المئوية، لجعل إسهام الدولار نفسه كما كان من قبل إذا ما خُفِّض السعر بنسبة 20٪؟[7]

القانون علىٰ النحو التالي:

$$\frac{\text{old \$ CM} - \text{New \$ CM}}{\text{New \$ CM}} \times 100$$

لذلك ينبغي أن تزداد المبيعات

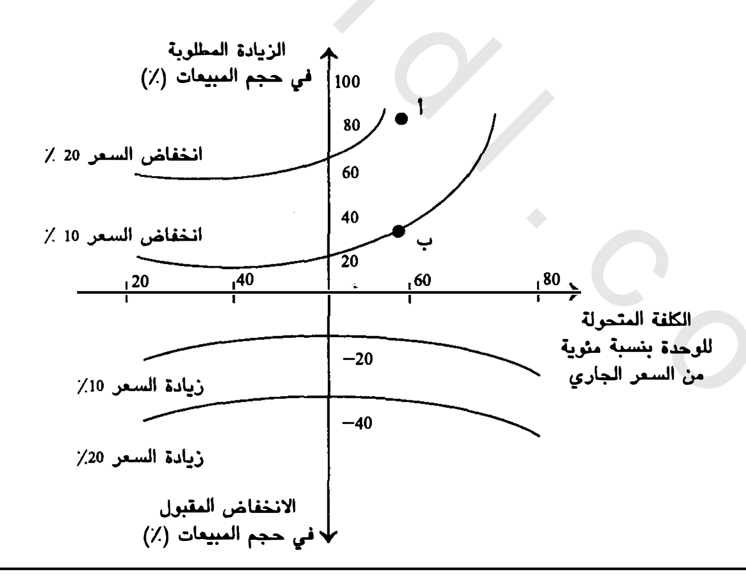
$$\frac{(o.4p - o.2p)}{o.2p} \times 100 = 100\%$$

تميل التكاليف المتحولة لعمليات تصنيع عديدة، إِلىٰ أن تكون نسبة مئوية

مرتفعة من سعر البيع. في مثل هذه الحالات ربما يكون ارتفاع السِّعر مربحاً أكثر من انخفاضه لأن ازدياد المبيعات المطلوب لتحقيق مستوى الرفد ذاته عال تماماً وربما لا يمكن الحصول عليه، في حين أن الشركة ربما تعتقد أن ارتفاع السعر لن يسفر عن خسارة مبيعات كبيرة بالقدر الذي يجعل القرار غير مُربح. ومن جهة أُخرى، تميل التكاليف المتحولة بوصفها نسبة مئوية من سعر المبيع إلىٰ أن تكون منخفضة. في مثل هذه الحالات، يكون تخفيض السِّعر أكثر احتمالاً، كما هو حال الخطوط الجوية. وبالطبع، فإن مقدرة المرء علىٰ تحقيق الزيادة الضرورية في المبيعات أَو علىٰ تجنّب انخفاض المبيعات، تعتمد علىٰ حساسية الزبائن المستهدفين للسعر. ولسوف نبحث مسألة حساسية السِّعر فيما بعد في هذا الفصل.

الشكل 12 ـ 4

ازدياد المبيعات وانخفاضها لاسترداد الربح ذاته



يُقرأ الشكل علىٰ النحو التالي: مع كلفة متحولة للوحدة قدرها 60٪ تتطلب زيادة السعر بنسبة 20٪ زيادة في الحجم قدرها 100٪ Point A؛ ويتطلب انخفاض قدره 10٪ زيادة في الحجم قدرها 33٪ فقط Point B. انظر ملاحظة 7.

هنالك مكونات مختلفة للتكاليف كما يبين المثال التالي. لنتأمّل شركة تُصنِّع خطّاً أساسياً من بنطالات قطنية. ولنفترض أنها تبيع 50,000 خمسين ألف زوج بسعر 10$ للزوج الواحد. وطاقة المعمل الإنتاجية 80,000 ثمانون ألف زوج. إجمالي كلفة التصنيع 350,000$ تتضمن كلفة التصنيع الثابتة وهي 100,000 مئة ألف دولار. وهكذا تكون الكلفة المتحولة هي (5) خمسة دولارات للزوج الواحد. وهناك، أيضاً، كلفة بيع ثابتة قدرها 50,000$ خمسون ألف دولار. تحصل الشركة على طلبية قدرها 20,000 عشرون ألف زوج بسعر 6,50$ للزوج الواحد وهو أدنى من كلفة الوحدة التصنيعية المقدرة بـ 7$ للزوج الواحد. فهل تقبل الشركة الطلب؟ من وجهة نظر مالية محضة على الشركة أن تقبل بسبب الرفد الإيجابي المقدر بـ 1,50$ لكل زوج مسفراً عن ربح إضافي قدره 30,000$ ثلاثون ألف دولار. ولن تفرض الشركة أية تكاليف ثابتة إضافية بسبب وجود طاقة تصنيعية قدرها 30,000 ثلاثون ألف وحدة، والطلب الخاص هذا هو فقط لـ 20,000 عشرين ألف وحدة فقط.

هنالك أربعة تكاليف لا بد من حفظها في الذهن: تكاليف تصنيع السلع المتحولة التي تقدر بـ 5$ للزوج الواحد، والتكاليف الثابتة لتصنيع السلع والمقدرة بـ 2$ للزوج الواحد، التي يبلغ مجموعها 7$ للزوج الواحد، وتدعى عادة بـ «كلفة الامتصاص»، وكلفة البيع الثابتة المقدرة بِـ 1$ للزوج الواحد وهي تساوي، لدى إضافتها «الكلفة الكاملة»، أو «كلفة التوزيع الكاملة» والمقدرة بـ 8$ للزوج الواحد. فإذا ما خصص إجمالي التكاليف الثابتة على أساس الوحدة، فإنَّها تتغيَّر بتغير الحجم. في هذا المثال البسيط ذي المنتج الوحيد، من الأفضل معاملة التكاليف الثابتة ككمية مقطوعة وحسمها من الرفد الكلي للحصول على أرباح، بدلاً من تخصصها على أساس الوحدة.

والنقطة التي يلقي هذا المثال الضوء عليها هي أن التكاليف الثابتة لا صلة لها عندما يُتَّخذ قرار التسعير في ظل طاقة المصنع الموجودة، والتجهيزات

الحالية، وظروف التشغيل الأساسية. والطريقة الوحيدة لتغطية التكاليف الثابتة إِلىٰ أقصى حد ممكن هي الرفد الكلي الأمثل. ولهذا إن خُيِّرتَ بين أن تصنع المنتج A أو المنتج B، وكان A يعطي رفداً كلياً أكبر مما يعطيه منتج B، فعليك أن تختار المنتج A من وجهة نظر مالية. حتى في الحالات التي تستوجب تكاليف إضافية ثابتة، من الأفضل تجاهل التكاليف الثابتة لتحديد السعر، من وجهة نظر اتخاذ القرار، ومن ثم يجري تقييم تغطية الرفد الناجم للتكاليف الثابتة. ينبغي أن يكون خطأ اشتمال التكاليف الثابتة لدى وضع السعر واضحاً. تكون الكلفة الثابتة لكل وحدة أكبر عندما تباع وحدات أقل، وتكون أصغر عندما تباع وحدات أكثر. وهذا يستدعي الشركة إِلىٰ رفع السِّعر عندما تبيع وحدات أقل، وخفضه عندما تبيع عدداً كبيراً من الوحدات. وربما تسفر زيادة السعر عن بيع وحدات أقل، وهذا يؤدي بدوره إِلىٰ مزيد من رفع السِّعر لأن الكلفة الثابتة لكل وحدة تزداد.

ما هي النتائج العملية المترتبة علىٰ قبول هذا العرض الخاص؟ فماذا يحدث لو علم المشتري الأول الذي دفع 10$ لشراء الزوج الواحد أن مشتَرياً آخر قد دفع فقط 6,50$ لشراء الزوج الواحد؟ ينبغي أن يتأكّد صانع الملابس أنه لا يوجد فائض تدفق من السُّوق الثانوية إِلىٰ السُّوق الأساسية. البيع إِلىٰ مشترٍ عبر البحار يُعَدُّ طريقة من طُرق إنجاز هذا الهدف. والتوثّق من أن الطلب الخاص قد بيع باسم صنف مختلف يُعَدُّ طريقة أُخرى. وهناك طريقة ثالثة هي إجراء تعديلات طفيفة علىٰ مواصفات البنطالات لهذا الطلب الخاص. أما مسألة قبول الشركة طلبيات تملأ طاقة إنتاجية لا تستطيع بيعها بالسعر النظامي، فهي تتجاوز هذا المثال الافتراضي. فشركات كبرى مثل Kraft، وKimberly Clark وغيرهما تواجه هذه المشكلة.

من المقبول، مالياً، ملء طاقة إنتاج ما دام الطلب يغطي الكلفة المتحولة. ولكن هذه نظرة قصيرة إِلىٰ المشكلة. فلنتأمل شركة تسوّق منتجاً

مشهور الصنف عبر قناة تجزئة. ولنفترض أن هذه الشركة تقبل طلباً خاصاً من بائع تجزئة كبير لنسخة تحمل صنف المخزن يدفع لقاءها سعراً أدنى من المنتج الذي يحمل صنف الصانع. ويباع المنتج الذي حمل اسم صنف المخزن بدَوْرِه بسعر تجزئة أدنى من المنتج الذي يحمل اسم صنف المصنع (الشركة الصانعة). ولنفترض أن نسخة صنف المخزن راجت أكثر من صنف الشركة الصانعة. وسيكون ردّ الفعل علىٰ ذلك، بأن يطلب بائع التجزئة كميات أقل من صنف الشركة وكميات أكبر من صنف المخزن. ولدى مواجهة الشركة الصانعة طلباً أقل للصنف الأصلي الذي يحمل اسمها، واحتمال وجود طاقة إنتاجية أكبر لا تستخدم، فإنَّها تقبل الطلب الأكبر لصنف المخزن. من السهل تصور ما سيحدث لو استمرت الحكاية علىٰ النحو الذي كتبت فيه. فسوف تدمر الشركة الصانعة الأرباح علىٰ المدى البعيد بسعيها وراء أهداف حجمية قصيرة المدى.

لا يمكن تجاهل واقعة أن جميع التكاليف لا بد أن تُغطى علىٰ المدى البعيد. وإلاَّ أفلست الشركة. خلافاً لتخفيض القيمة الشرائية التي هي نفقة لا تدفع نقداً، فإن الرواتب، وتكاليف الإعلان، وغير ذلك تتضمن نفقات تدفع نقداً. ولهذا السبب يرى البعض أن تسعير المنتج يجب أن يغطي جميع التكاليف. ومع أن لهذا الأمر نكهة بسيطة، فإنه يمكن أن يؤدي إِلىٰ إفراط في التسعير عندما تكون الشركة ذات صلة غير فعَّالة بالشركات المنافسة. فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة ذات التكلفات الثابتة العالية، ربما تسفر عملية حساب التكلفة الكاملة عن أسعار غير واقعية. من الواضح أن التكاليف مهمة لأنه لا يمكن حساب الربحية بدون معرفة التكاليف. ولكن يجب أن تكون التكاليف نقطة انطلاق فقط؛ وليس عاملاً محدداً للسعر.

وبغية تحديد السِّعر الذي يرفع مستوى الرفد إِلىٰ الحد الأقصى، علىٰ المرء أن يبدأ بصياغة منحنى الطلب الذي يقيم نسبة بين الكمية والسِّعر. ويمكن بيان أنه لا دور للتكاليف الثابتة في تحديد السِّعر الذي يرفع مستوى الرفد إِلىٰ

الحد الأقصى. وبافتراض ثبات التكاليف المتحولة للوحدة. فإن جمعاً معيناً بين السِّعر والكمية سوف يرفع مستوى الرفد إِلىٰ الحد الأقصى. إن إسقاط التكاليف الثابتة يسفر عن ربح قبل الضرائب. وإن المكوِّن الجوهري لهذا التحليل هو مؤشر حساسية السِّعر الذي ينسب تغيرات الوحدة في السعر إِلىٰ تغيرات الوحدة في الكمية. أما مرونة السعر، من ناحية أُخرى، فهي كمية بلا أبعاد تحسب بنسبة التغير المئوية في الكمية إِلىٰ نسبة التغير المئوية في السِّعر.

والتوصية المألوفة هي رفع السعر عندما تكون مرونة السِّعر أقل من واحد، وخفض السعر عندما تكون مرونة السِّعر أكبر من واحد. ينبغي ألا تتبع هذه التوصيات بصورة عمياء. فمثلاً، يمكن أن يغير رفعُ السعر عندما تكون مرونة السعر أقل من واحد السِّعرَ المرجعي للمنتج وأن تغير المجموعة التنافسيَّة التي يقارنُ المنتَجُ ضمنها. إن فعْلَ ذلك يمكن أن يرفع مرونة السِّعر ويسفر عن خسارة في المبيعات أكبر بكثير مما يُوحي به النموذج الرياضي. وبدقة أكثر، نقول إن منحنى الطلب يفترض ثبات كل الأشياء الأخرى عندما يتغير السعر. وهكذا فإن منحنى الطلب نفسه يتغير في هذا المثال. وللسبب ذاته، لا يعد تخفيض السعر عندما تكون مرونة السِّعر أكبر من واحد، هو الخطوة الآلية التي ينبغي أن تُتخذ، بل يعتمد الأمر علىٰ العلاقة بين السعر الجاري والسِّعر الذي يحقق أقصى ربح. وإذا كان السعر الجاري أقل من السِّعر الذي يحقِّق أقصى ربح فينبغي رفع السعر، والعكس بالعكس. أما ما سيكون صحيحاً هو أن السِّعر الأمثل يكون قابعاً متناقصاً لمرونة السعر. إن خط القاعدة هو ذلك الذي يحتاج إلى بعض التقديرات لكيفية نسبة الطلب إِلىٰ السِّعر للحصول علىٰ تقدير لمدى السِّعر المُربح. هنالك طرق عديدة مقترحة فيما بعد في هذا الفصل لتقدير استجابة السِّعر.

إن كنت منتجاً بكلفة منخفضة، فهل ستضع أسعاراً أدنى لمنتجاتك؟ لا!! فالتكاليف مسألة داخلية، أما الأَسعار فمسألة خارجية. فالسعر الذي تطلبه

يعتمد علىٰ القيمة التي يوليها قطاع الزبائن لمنتجك ولأَسعار المنافسة السائدة. أما المواد الصناعية الخام، والآليات، والشحن، ومَا شابهها، فَتُعَدُّ التكاليف نقطة الانطلاق في وضع الأسعار. كذلك الأمر فيما يتعلَّق بالعديد من الخدمات (مثل الخدمات الاستشارية) إذ تعد التكاليف نقطة انطلاق أيضاً. خطوات الوصول إِلىٰ السعر تتمثَّل فيما يلي: تحديد عدد القوة العاملة/ أيام، ومجموع العاملين والموظفين الذين سيعملون في المشروع، وحساب كلفة قاعدية، وإضافة عبء النثريات، وتحديد رقم الربح، فتصل إِلىٰ السعر. وكلما كانت الخدمة فريدة من نوعها، كانت عملية مقارنة الأسعار التي يعرضها مقدمو الخدمات المختلفة أصعب.

دور قيمة الزبائن في وضع الأَسعار

الخطوة الأولى في فهم دور قيمة الزبائن هي تجزيء سوق الزبائن. فسوق الحواسيب الشخصية، مثلاً، يمكن تقسيمه إِلىٰ قطاعات التالية: مشترك، محترفي أعمال، مكتب صغير/ مكتب منزلي SOHO، حكومي، عسكري، تربوي، حسابات علمية، وأخيراً أسري/ منزلي. ولتوضيح المنتَج بصورة مناسبة لكل قطاع (الكيفية) من الأفضل البدء بالمنافع التي يرغبها كل قطاع. إن فهم منافع الزبائن في كل قطاع سوف يقود حتماً إِلىٰ تكتيكات للمنتج ملائمة، واختيار أقنية التوزيع، ووسائل الاتصال، والسِّعر. فمثلاً، عليك أن تؤمن بأن القطاع المشترك يقيّم صلة الربط، والملاءمة، والموثوقية، والأمان، وكلفة الاستخدام الإجمالية المنخفضة، علىٰ أنَّها منافع جوهرية. تستدعي هذه المنافع مواصفات تصميم معين، مثل الأبدال الآلية، والمعالجات الثنائية، والمطاوعة للشبكة العالمية، وحماية كلمة السر، وهكذا. يمكن تحرير كلفة الاستخدام الكلية المنخفضة عن طريق بائعي القيمة المضافة للمرة الثانية الذين يجعلون الحواسيب تقدم المنافع المرغوب بها. ففي القطاع الأُسَرِي/ المنزلي تقيّم سهولة الاستعمال، والتسلية، والتربية، والموثوقية، والجماليات، وهدوء

البال، والسعر المنخفض. سوف لا تصمم الشركة أبدالاً آلية ومعالجات ثنائية لضمان الموثوقية لهذا القطاع. فالموثوقية تُصمم ضمن النظام باستخدام وسائل أقل كلفة. يفضل هذا القطاع شراء الحواسيب من منافذ تجزئة ملائمة. أما أعضاء هذا القطاع الأكثر تقدماً فيمكن أن يستخدموا البريد لطلبياتهم. وخلافاً للقطاع المشترك، فإن السعر المباشر للبند هو أكثر العوامل صلة بالنسبة إليهم وليست كلفة الاستخدام الإجمالية المنخفضة.

من المفيد إنشاء جدول، كالجدول 12 ـ 1 لفهم أهمية السِّعر في قرار الشراء. وباستخدام شرح مثال الحاسوب، يمكن أن يكون القطاع (1) هو القطاع المشترك، والقطاع (2) هو القطاع الأسري أو المنزلي. ويجري الحصول على المنافع الجوهرية الهامَّة للقطاعات عن طريق بحث تسويقي. إن مواصفات مستويات الخدمات، ومتطلبات التوزيع، ووسائل الاتصال، وغير ذلك مما هو ضروري لإيصال المنافع، كلها تكمل الجدول. تُعدُّ الأهمية النسبية للسعر من بين المنافع التي حُدِّدت في كل قطاع حاسمة في تحديد كيفية تسعير المنتَج كما يبين المثال التالي بشأن شركة Xerox.

الجدول 12 ـ 1

تحديد أهمية السِّعر بالنسبة إلى المنافع الأُخرى للقطاعات المختلفة

قطاع	المنافع	مواصفات المنتج/ مستويات الخدمة	توزيع	اتصالات
القطاع (1)				
القطاع (2)				

قَيَّمت شركة Xerox أهميَّة العوامل المختلفة في قرار شراء الأجهزة وقرار شراء الخدمات[8]. فقد أجرت بحثاً على قطاعات ثلاثة هي: حسابات Fortune 500، وحسابات كبيرة ليست لِـ Fortune 500، وحسابات حكومية أو تربوية. فكانت الموثوقية وسهولة التشغيل أهم من السِّعر في قرار شراء الأجهزة؛

وكانت الخبرة التقنية لمقدم الخدمات، وزمن الإصلاح المضمون أهم من السِّعر في قرار شراء الخدمات فيما يتعلَّق بالقطاعين المشتركين. ومن جهة أُخرى، كان السِّعرُ أهمَّ العوامل في قرارات الحسابات الحكومية والتربوية. فهل هذا يعني أن السعر غيرُ مهم للحسابات المشتركة؟ لا، أبداً. إن ما يدل عليه البحث هو أن الحسابات المشتركة ستحدث تبادلاً بين سعر المنتج وجودته، وسعر الخدمة ونوعيتها.

لنفترض أن إِدارة الأمن الاجتماعي SSA تريد شراء 500 حاسوب. يحتمل أن يكون السِّعر أهمَّ عامل في الشراء، كما هو الحال في مثال الناسخات. وعليك، بوصفك صانع حواسيب، أن تحاول بيعهم سواقة DVD مع تشجيع صغير فوق كلفة السواقة. وربما ترفض إِدارة الأمن الاجتماعي SSA هذه المواصفة. لأن سواقة DVD لا تساوي شيئاً لهم. ومن ناحية أُخرى، يمكن بيع سواقة DVD مع تشجيع كبير (هدية) عندما تكون جزءاً من مجموعة حاسوب متعدد الوسائط يباع إِلىٰ قطاع أسري/ منزلي. إن هذا القطاع حسَّاس للسعر أيضاً ولكن القيمة المستخلصة من سواقة DVD أكبر من سعر السوَّاقة. وافترض، بدلاً من ذلك، أنَّك مستشار تسافر علىٰ نطاق واسع. فإنك سوف تُثَمِّن عالياً سمة إمكانية النقل والحمل للحاسوب، ولكن ليس أي حاسوب نقَّال. إنَّك تريد حاسوباً كامل المواصفات، ولكنَّه أخف وزناً، حاسوباً يقل وزنه عن (5) أرطال. وربما تكون راغباً في دفع سعر كبير لقاء القيمة التي تحصل عليها من عدم حملك حاسوباً وزنه (7) أرطال من مطار إِلىٰ مطار. (إذ إن الرطلين الزائدين هذين ستبدأ تشعر وكأنهما (20) رطلاً بعد مدة!). ما من أحد إِلاَّ ويفضل الآلة الخفيفة علىٰ الثقيلة، ولكن ليس كل واحد يريد دفع سعر إضافي لتوفير الوزن، وهذا يوحي بضرورة اختيار الهدف بصورة ملائمة.

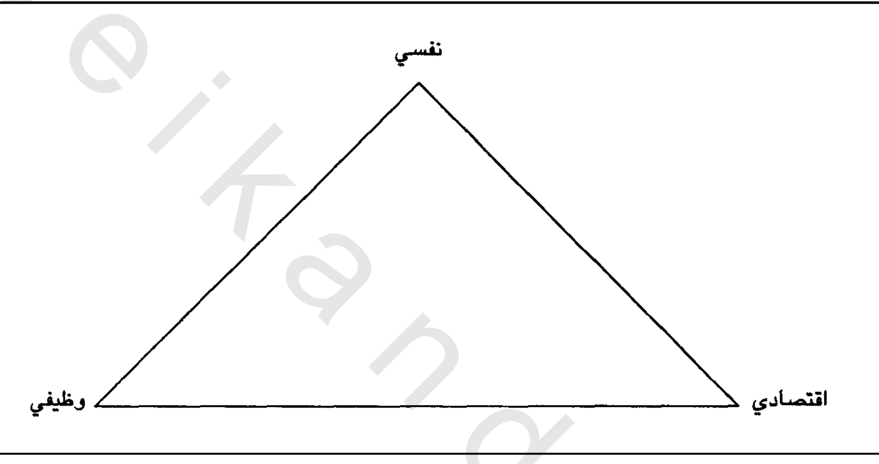
عنصر السِّعر أكثر تعقيداً من بقية عناصر المزيج التسويقي. إن فصل

الصِّعر عن المُنتَج أمرٌ مساعدٌ من ناحية المفهوم. ويعد هذا الفصل أسهل، عادة، فيما يتعلَّق بالمنتجات الصناعية، من الفصل لبعض أنماط المنتجات الاستهلاكية، وبوجه خاص السِّلع الترفيهية حيث يعني الصِّعر المرتفع جودةً عالية. إن اشتمال المنتج علىٰ مواصفاته الوظيفية، ومستويات خدماته، واسم صنفه، وبلد منشئه، وأسلوب توزيعه، وطريقة الاتصال، كلها تولد قيمة المنتج. السعر يأسر القيمة. فالتسعير قرار معقَّد لأنه يمكن التعامل مع القيمة. وفيما عدا ذلك يظل كما هو، إذ ربما ترغب في دفع سعر أعلىٰ في طاحونة ألمانية من سعر طاحونة أمريكية، وفي بذلة أرماني Armani أكثر مما تدفع في بذلة Josephn Abdoiud، ولقاء خدمات سمسرة عبر الإنترنت تقدِّمها شركة E Trade، وهكذا. وفي جميع هذه الحالات لا بد أن تشعر أن دفع السِّعر الأعلىٰ أمر مُسوَّغ لأن المنتج المطلوب يقدم قيمة أعلىٰ مما يقدم المنتج المنافس. ولذلك لا بد من التميز بين السِّعر والقيمة. فكل امرئ يريد أفضل قيمة، ولكن ذلك لا يعني أدنى سعر.

لننعم النظر في تعريف القيمة: «تُعَرَّف القيمة بأنَّها الاستحقاق المُدرك بالوحدات النقدية لمجموعات من المنافع الاقتصادية، والوظيفية/ التقنية، والنفسية التي يتلقاها الزبون مقابل السِّعر الذي يدفعه لقاء عرض المُنتَج آخذاً بالحسبان العروض والأسعار المنافسة المتوافرة»[9]. القيمة هي الجزء «الفني» من عملية التسعير. إنَّها مسألة حساسية شخصية. فهناك من يثمِّن سيارة Mazda Miata عالياً، وآخر لا يثمِّنها أبداً. فالقيمة نسبية؛ ليس هناك ما هو مطلق. المجموعة المنافسة تؤثِّر في القيمة. والقيمة متعددة الأبعاد كما هو مبين في مثلث القيمة في الشكل 12 ـ 5. فالقيمة التي يستخلصها الزبون من المُنتَج أَو الخدمة هي وظيفة النوعية التي يقدِّمها المُنتَج أَو الخدمة، والتي يحصل عليها، بدورها، من المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يقدمها المنتج أَو الخدمة. إن ما يحرِّك المنافع الاقتصادية هو الصِّعر والإِنتاجيَّة المتزايدة. أما

المنافع الوظيفية فيجري الحصول عليها بفضل مواصفات المُنتَج. ومن الأمثلة علىٰ المنفعة النفسيَّة، الرضا، الارتياح، الموثوقية، الأمن، هدوء البال، السيطرة، القوة، العلاقات، اسم الصنف، وغير ذلك.

الشكل 12 ــ 5
جوانب ثلاثة لقيمة الزبائن



من بين الخطوط الجوية، تقدم شركة طيران Southwest منفعة اقتصادية واضحة علىٰ هيئة أسعار منخفضة، في حين تقدم شركة United أَو American Airlines منافع وظيفية بالنسبة لشركة Southwest، مثل اختيار الطعام والأفلام. ويمكن أن تقدِّم شركة Southwest أيضاً منافع نفسية كالكياسة تجاه جميع القطاع المستهدف.

ومن بين الأحذية الرياضية، ترسو أحذية Converse أكثر علىٰ المنفعة الاقتصادية، وأحذية New Balance علىٰ المنفعة الوظيفية بفضل تنوّع المقاسات الواسعة، وتركِّز أحذية Nike علىٰ المنفعة النفسية (عن طريق الربط بـ Michael Jordan).

تقترن المنافع الثلاث بأناقة مع أنظمة Treacy، وWiersema القيمية

الثلاثة[10]. ولكي تكسب الشركة بفضل المنافع الاقتصادية، فإنَّها تحتاج إِلىٰ تفوّق تشغيلي. ولكي تكسب علىٰ أُسس المنافع الوظيفية فمفتاحها ريادة المُنتَج. أما حميميَّة الزبون فهي مفتاح الكسب علىٰ أساس المنافع النفسية. إن الطريق إِلىٰ المنافع النفسية يمر عادة بالمنافع الوظيفية والمنافع الاقتصادية. فشركة Nike نافست Adidas أولاً بتقديم أحذية جَرْيٍ أدنى سعراً، ثم ركَّزت علىٰ ريادة المُنتَج بفضل الأحذية ذات النعل من الوفل، والأكعاب المغلّفة بالهواء، وهكذا، وبعد ذلك وظفت رياضيين نجوميين فائقين مثل Michael Jordan لبناء الصّنف والصورة النفسية. ودخلت شركة Lexus السوق بسيارة LS 400 لمنافسة سيارة مرسيدس من الرتبة E بسعر أقل ببضعة آلاف الدولارات. إن الصفة الجوهرية للسيارات في القطاع المرفّه هو المحرِّك. فعندما قدَّمت شركة Lexus محرك V-8 بالمقارنة مع محرك مرسيدس V-6 رفعت مفهوم النوعية والجودة. فحقَّقت ريادة المُنتَج بفضل اكتساب جوائز القدرة J.D للنوعية. لقد مهدَّت الموثوقية الفائقة التي تتمتع بها سيارات Lexus، مقترنة مع الخدمة العالية والحميميَّة التي تقدِّمها للزبائن الطريق للمنافع النفسية كالرضا والراحة وهدوء البال.

ما هي العلاقة القائمة بين المنافع والتسعير؟ تسير عملية تقديم المنافع الاقتصادية يداً بيد مع الأَسعار الدنيا. السُّوق الهدف واسعة، وتميل هوامش الوحدات إِلىٰ أن تكون مُنخفضة، وتتحقَّق الأرباح بفضل الحجم. ويتضمن التركيز علىٰ ريادة المُنتَج مبدئياً سوقاً مستهدفة أضيق تدفع سعراً أعلىٰ لقاء التفوّق الوظيفي. فشركة سوني Sony، مثلاً، رائدة في الإلكترونيات الاستهلاكية. ولديها تاريخ عريق في بناء منتجات ابتكارية تطرح مبدئياً بأَسعار عالية. ثم تُخفض الأَسعار بحيث تصل إِلىٰ قاعدة أوسع من المشاهدين. وتتطلب حميميَّةُ الزبائن درجةً عالية من التلاؤم مع رغباتهم. وبفضل تقديم منتجات مصحوبة بخدمات، تستطيع الشركة أن تطلب أَسواقاً عالية. ومَرَّة أُخرى، يُعَدُّ هذا قطاعاً مستهدفاً ضيقاً.

تحديد القيمة

ليس من السهل تحديد معالم قيمة الزبائن. إن الطريق إِلىٰ فهم القيمة هو تقدير استجابة السِّعر أَو حساسية السِّعر. وفيما يلي عدد من الطّرائق التي يمكن استخدامها لقياس الاستجابات:

1 ـ **محاكمة إدارية**: اَجمع مجموعة من صُنَّاع القرار وفيهم مديرو منتجات، وباعة، وأعضاء من فريق هندسة المنتجات، وهكذا، واسألهم كم يحتمل أن تتغير المبيعات بنسبة مئوية مقابل زيادة في السعر بنسبة X٪ حيث تُزاد X بطريقة ما، ولنقل 2٪، 4٪ وهكذا حتى تصل إِلىٰ 10٪، ومن ثَمّ يطرح عليهم السؤال نفسه لانخفاض السِّعر بنسبة X٪. ينبغي علىٰ المجيبين عن هذين السؤالين أن يملؤوا نموذجاً حجمياً. مثلاً، فيما يتعلق بتخفيض السِّعر 10٪، ما هو حجم الزيادة في المبيعات الناجم عن زيادة مشتريات الزبائن، وعن طريق تحويل الزبائن المنافسين، وعن مشتريات الزبائن الجدد. وفيما يتعلق بزيادة السِّعر، ما هو الحجم الذي سنخسره تجاه المنافسة، وَلِمن. ولنحصل علىٰ إجابات العديد من صُنَّاع القرار تتعلَّق بكل منتج. ثم اطلب إليهم أن يعلِّلوا إجاباتهم باختصار. فإن كان لديك منتجات عديدة في الشركة، فمن المفيد جداً مقارنة تقديرات استجابات السِّعر (مرونة السِّعر) لجميع المنتجات. كما ينبغي أن تكون قادراً علىٰ أن تنسب خصائص المنتجات المختلفة إِلىٰ تقديرات مرونة السِّعر المتغيِّرة. فمثلاً، لا بدّ من التوقع بأن تكون مرونة الأَسعار أعلىٰ في أَسواق أكثر منافسة، عندما تتوافر أبدال عديدة، وعندما تكون نفقات التسويق النسبية منخفضة، وعندما تكون مصروفات الزبون كبيرة.

2 ـ **استخاد منتجات مشابهة**: لفهم تطور الجيل ذي المرتبة n، من المفيد إلقاء نظرة علىٰ أجيال المنتجات السابقة. تعمل هذه المنهجية علىٰ خير

ما يرام فيما يخصّ الابتكارات التزايدية وحيث لا تتغيَّر المجموعة المنافسة. وَيُعَدُّ سعر الجيل السابق معلماً يُرشد إِلىٰ الجيل الجديد

3 ـ **تحديد العلامات المرشدة**: يمكن أن يزوّدنا تحليل استجابة السِّعر للمنتجات المنافسة بفهم الكيفية التي يمكن لمنتج الشركة أن يملك بموجبها.

4 ـ **مجموعات بؤرية**: يمكن استخدام المجموعات البؤريَّة، إذا ما أديرت بصورة ملائمة، للحصول علىٰ آفاق أَسعار المنتجات والخدمات وبما تقارن به هذه البنود. لذلك، يمكن الحصول علىٰ فهم أغنى لاستجابة الأَسعار عن طريق تغيير الوصف والمنتجات المرجعية عبر مجموعات بؤريَّة.

5 ـ **عمليات مسح**: يمكن استخدام عمليات مسح مقاصد المشتريات للحصول علىٰ احتمال المبيعات بأَسعار معينة. ويمكن توليد منحنى الطلب باستخدام أَسعار مختلفة مع عيّنات عشوائية مختلفة. من الأفضل وصف المنتج وبيان الرغبة في دفع سعر وحيد وتدوير الأَسعار عبر العينات العشوائية، بدلاً من الطلب إِلىٰ من يوجه إليه السؤال أن يبدي رد فعل علىٰ نقاط أسعار مختلفة وتوليد مفعول الطلب. أما الجانب المنحدر فيعني أن هناك حاجة لحجوم عينات أكبر.

6 ـ **التجريب**: تعد التجارب الميدانية المضبوطة وسيلة رائعة. لتقييم استجابة الأَسعار. وخلافاً للوسائل المدرجة آنفاً، تُعدّ التجارب، علىٰ أيّة حال، مكلفة، ومستهلكة للوقت، ومعرضة لكارثة تنافسية، وصعبة التطبيق. ولكن إذا ما أديرت بصورة سليمة، فإن الإِدارة تحصل علىٰ مقياس عالي الموثوقية لحساسية الأَسعار.

7 ـ **تحليل المعطيات التاريخية**: يستطيع المرء تقدير منحنى الطلب بفضل مبيعات ذات نوعية جيدة ومعطيات أَسعار تتعلَّق بسعره، وبالأَسعار

المنافسة. فإذا كانت تحولات الأَسعار المدروسة ضمن مدى الأَسعار الموجودة في المعطيات وإذا لم تتغير الاستجابة المنافسة، عندها يمكن أن تكون مرونة السعر المقدرة علاقة هادية جيدة.

8 ـ **القيمة الاقتصادية للزبون EVC أو تحليل القيمة المستخدمة**: إذا ما كان منتجك سيحل محل مُنتَج يستخدمه الزبون حالياً، فإن تحليل القيمة المستخدمة يمكن أن يبين المنافع الإِضافية التي يمكن ترجمتها إِلىٰ دلالات نقدية. ويقوم سعر المنتج المستخدم حالياً بدور السِّعر المرجعي. وتكون قيمة مُنْتَجكَ هي المنافع الصافية، التي هي بدورها الفرق بين المنافع والتكاليف الإِضافية الناجمة عن استخدام المُنتَج (تكاليف التدريب، مثلاً) مضافة إِلىٰ السعر المرجعي. يعيد المسوِّق الحاذق شيئاً من المنفعة الفائضة إِلىٰ الزبون ويطلب سعراً أقل من القيمة. يُعَدُّ الجمع بين اختبار بيتا beta وتحليل القيمة المستخدمة وسيلة من وسائل تقييم قيمة الزبائن والسعر الذي ينبغي طلبه. فمثلاً، استخدمت شركة Xerox حوالي 20 موقع بيتا لطرح مُنتَجها من الملقِّمات من إنتاج دوكيوتيك Docutech Production، الناجح جداً. يُعَدُّ تحليل القيمة المستخدمة عملياً لمنتجات علىٰ العمل أكثر مما هو عملي للمنتجات الاستهلاكيّة.

9 ـ **التحليل المشترك**: يمكن استخدام التحليل المشترك لمعايرة المبادلات التجارية التي يجريها الزبائن بدلالة السِّعر. عندما يكون السِّعر أحد صفات التصميم المشترك، فإنَّه يمكن إعادة تدريج منافع الصفة لتُظهر مقدار رغبة الزبون في الدفع لقاء تغيرات محدّدة تحصل في مستويات الصفة. لنتأمل المثالي التالي: بغية فهم المبادلات بين مواصفات الحاسوب الصغير المحمول، وُضِعَ تصميمٌ مشترك باستخدام خمس صفات:

حجم القرص الصلب	2,0، أَو 4,0، أَو 6,0 GIG[11]
الشركة الصانعة	IBM، أَو Compaq، أَو Dell
السعر	من 2250$ إلى 5250$
الوزن	6 lbs.، أَو 7.5 lbs
سرعة المعالج	Pentium II CPU of 233، أَو 330 MHz

قيل للمستجيبين أن يفترضوا أنَّهم إنما كانوا يدفعون لقاء حاسوب صغير محمول من جيوبهم للتركيز فقط علىٰ الصفات الخمس المذكورة آنفاً، وألاَّ يفترضوا أن أي حاسوب سعره أخفض من ذلك يُعدّ أدنى من سواه فيما يتعلّق بصفات لم تذكر. فمثلاً، قيل إن سعر الحاسوب يمكن أن يكون أقل لأن الحاسوب مطروح للبيع. وللسبب ذاته، قيل لهم ألا يفترضوا أن السعر الأعلىٰ دليل علىٰ صفات أفضل لم تذكر في القائمة. وأُعلموا كذلك بأن لجميع الحواسيب الصغيرة المحمولة معالج من نوع Intel Pentium، يأتي محملاً سلفاً بـ Windows 98 وبرامج التطبيق ذاتها، ولها جميعاً شاشة ملونة، وكلها متطابقة بكل الصفات ما عدا الخمس صفات المذكورة.

وأُعطي كل مستجيب مجموعة من 18 صورة للصفات المتراكبة وترتيبها من أكثرها احتمالاً للشراء إِلىٰ الأقل احتمالاً. ثم أُجري نكوص للحصول علىٰ المنافع[12]. كما استخدمت متحولات بكماء زائفة لجميع المواصفات ما خلا السِّعر الذي عومل كمتحوّل مستمر مقيساً بآلاف الدولارات. وفيما يلي تابع المنفعة الذي استخلصه أحد المستجيبين:

y = constant + 4.10 (6 GIG) + 1.47 (4 GIG) + 2.19 (P 300 MHz)

+ 0.76 (6 lbs.) + 1.63 (IBM) + 2.07 (Compaq) - 7.09 (price)

من هذه المعادلة نحسب أن زيادة 1000$ في السِّعر سوف يخفِّض المنفعة بمقدار 7.09 وحدة، أَو أن تقدر وحدة بـ 141$. وهكذا، فإن ثمن سواقة 4

GIG 6 GIG) يزيد بـ 578$ (207$) على ثمن سواقة 2GIG، وثمن معالج 300 MHz يزيد بـ 309$ على ثمن معالج 233MHz، وثمن الحاسوب الصغير المحمول .6lb، يزيد بـ 107 $ على ثمن حاسوب محمول 7.5lb، وثمن حاسوب محمول IBM (Compaq) يزيد بـ 230$ (292)$ على ثمن حاسوب محمول Dell.

هذه المسألة بسيطة تماماً. إذ تتوافر أساليب مشتركة أكثر تعقيداً مثل التحليل التكيُّفي المشترك، والتحليل المشترك القائم على الاختيار للتعامل مع قرارات أكثر تعقيداً وتقدير المبادلات السعرية.

من المهم أن نفهم كيفية التأثير بحساسية السِّعر. إنك ترغب، بصورة عامة، في تخفيض حساسية السِّعر الخاصة بالزبائن، وجعل مرونات الأَسعار الشاملة غير متناظرة. هنالك عوامل عديدة تؤثِّر في حساسية السِّعر هي[13]:

1 ـ **مفعول القيمة الفريد**: كلما كان المنتج، أَو كانت الخدمة أكثر فرادة، كانت حساسية السِّعر أدنى، وكان السعر الذي يُمكن أن يطلب أعلى. كما أن القيمة الفريدة تتجسّد في أسهم الصّنف العادية. فإطارات ميشلين Michelin تسعر عادة أعلىٰ من الإطارات الأُخرى، وثمار شجر الفستق Sunkist يسعّر أعلىٰ من الجوز العادي العام، والملابس في Nieman Marcus تسعّر أعلىٰ من الملابس في محلات أُخرى، كما سعّرت شركة IBM صنفها PC أعلىٰ من منافسيه، وجرارات Caterpillar أعلىٰ ثمناً من سواها، وكذلك أحذية Nike أثمن من بقية الأحذية الرياضيَّة، وهكذا. حتى وإن استطاع امرؤ أن يبحث في الإنترنت ويجد كتاباً مماثلاً بسعر أدنى من سعر كتب Amazon.com، فإنّ Amazon تظل رائدة بيع الكتب عبر الإنترنت بلا منازع. إن في هذا الجَمْعُ بين الإِدراك الأكبر لـ Amazon والقيمة الفريدة.

2 ـ **مفعول الإِدراك البديل**: كلما ازداد عدد الأبدال التي يدركها الزبون،

ازدادت حساسية السِّعر. من المحتمل أن يكون الزبون، عموماً، مدركاً لمزيد من الأبدال عندما تكون كلفة البحث منخفضة. إن تقليص الزمن المتوافر لدى الزبون كي ينخرط في عملية البحث يُخفِّضُ حساسية السِّعر، وهذا يُعَدُّ سبباً يجعل العديد من بائعي التجزئة، مثل Best Buy، وCircuit City، يعلنون أنَّهم سوف يضاهون أَو يهزمون أدنى الأَسعار المنافِسة، أَو يجعل تجار السيارات يخبرون الزبائن بأن السِّعر جيد فقط لذلك اليوم. لقد خفضت شبكة الإنترنت كلفة البحث في حالات عديدة، وهذا لا يبشّر بخير للبائعين ما لم يستطيعوا إيجاد قيمة فريدة في موقعهم أَو إحداث تفاعل مع الزبائن كما فعلت شركة Amazon (انظر المثال المذكور آنفاً).

3 ـ **مفعول المقارنة الصعبة**: إن الأصعب من ذلك كله هو إجراء مقارنة بين الخيارات، حيث يكون دور السِّعر في اتخاذ القرار أقل ما يمكن. حتى ضمن فئة محددة، ولتكن، مثلاً، سيارات الرفاهية، ليس من السهل مقارنة السيارات لوجود فروق كثيرة بينها غير السِّعر. فمثلاً، تنتج شركة سوني Sony أنواعاً عديدة من منتجها Walkman(*) إضافة إِلىٰ أنواع عديدة من أجهزة التلفاز ضمن حدود حجم شاشة معين. يقوم بائعو التجزئة بتنويع المنتجات جاعلين بذلك المقارنة صعبة للمستهلك. فتستخدم شركات السمسرة التي تقدّم خدمات كاملة هذا المنطق في تسعير خدماتهم.

4 ـ **مفعول الإنفاق الكلي**: تكون حساسية السِّعر أكبر عندما يكون إجمالي الإنفاق المالي أكبر. إن التمويل الإبداعي يمكن أن يقلِّل أثر حساسية السِّعر ويُخفضها. وأكثر ما يكون هذا المفعول واضحاً في عمليات

(*) جهاز راديو أَو مسجلة صغيرة ذات سماعات توضع علىٰ أذني مستخدِم الجهاز فلا يسمعه سواه. (المترجم).

التأجير. فإن كان المنتج أَو كانت الخدمة المطروحين للبيع قياسيين، فإنَّه يمكن تخفيض الإِنفاق الكلي عن طريق بيع منتج أساس مع توقع بيع إضافات عليه فيما بعد. ويكون الزبون، عادة، أقل حساسية لسعر الإِضافات منه لسعر المنتج الأساس. فلننظر، مثلاً، إلى زبون عمل اشترى أَو استأجر ناسخة مكتبية كبيرة، فإن تقييم إضافة الخيارات إِلىٰ المُنتَج يكون أقل صرامة من المفاوضات علىٰ السِّعر الأصلي للناسخة. لذا، يُعَدُّ التفكيك طريقة من طرق تقليل مفعول الإِنفاق الكلي. فمطاعم الوجبات السريعة مثل McDonald's وBurger King تقوم، بين الحين والحين، بترويج «وجبة الصحن» بثمن مستقل لكل نوع من الطعام، وهذه الوجبة تسعَّر بأقل من «الوجبات الكاملة».

5 ـ **مفعول الكلفة المتقاسَمة**: تكون حساسية السِّعر أقل إذا ما جرى تقاسم التكاليف مع فريق ثالث. فالمستهلكون من ذوي خطط الوصفات الدوائية تكون حساسيتهم لسعر الأدوية التي تحمل اسم صنف أقل من حساسيتهم تجاه الأدوية غير المؤمنة كهذه. تقوم شركات التأمين الآن، لدى إدراكها لهذه الحقيقة، بتغيير كمية الدفع المشترك الشاملة إِلىٰ كمية تأخذ بالحسبان الفرق بين السعر العام، إن كان هناك بديل عام، وسعر المنتج الذي يحمل اسم صنف. ومن طرق تقاسم الكلفة، وتقليل حساسية السِّعر إعادةُ شراء خطط تقلِّل خطر الإهمال للمشتري.

6 ـ **مفعول نوعية السِّعر**: من الصعب فصل هذا المفعول، بعد حين، عن مفعول القيمة الفريدة. فهنا يؤثِّر السِّعر ذاته إيجابياً في التقييم الذي يقدره الزبون للمنتج أَو الخدمة. ومن الأمثلة الواضحة علىٰ ذلك سلع الرفاهية. إذ يقدم هؤلاء الصانعون، في معظم الحالات، قيمة فريدة يستخلصونها من مواد غريبة مستجلبة أَو ثمينة، أَو من عمل مهني يدوي، ومن أساليب بيع شعائرية مفصَّلة، وهكذا. وبمرور الزمن، تبدأ

القيمة التي تأصَّلت في المنافع الوظيفية، بل أكثر من ذلك، في المنافع النفسية، بالتصاعد متيحة للبائع أَن يرفع الأَسعار ويشير إِلىٰ النوعية والجودة.

دور المنافسة في إعداد الأَسعار

إن مؤثرات المنافسة، عموماً، علىٰ النحو التالي:

- تجبر المنافسةُ الأَسعارَ علىٰ الهبوط.
- تعني المنافسة مزيداً من الأبدال، مانحة الزبائن خيارات أكثر، ورافعة بذلك حساسية السِّعر.
- تزيد المنافسةُ في مراحل إدخال الحاسوب الشخصي المحمول PLC ونموه، حجمَ السُّوق ولا تضغط كثيراً علىٰ الأَسعار.
- يبدأ ضغط السِّعر التنافسي بالتعاظم عندما يغدو الزبائن أكثر معرفة، وعندم تزداد طاقة البائعين علىٰ تسليم المنتجات.
- يتعاظم ضغط السعر التنافسي عندما يتباطأ نمو السُّوق، ويشرع اللاعبون بالتنازع علىٰ حصة السُّوق.
- يبدأ إخماد ضغوط السِّعر، عموماً، عندما يكون تركيز السُّوق عالياً.
- تضطر المنافسةُ اللاعبين الأضعف إِلىٰ الخروج من الميدان، وتحسِّنُ حال الشركات التي هي أفضل إدارة.

هنالك وسائل عديدة للرد علىٰ المنتج، من ضمنها ما يلي:

- توجيهات تضاهي المنافسة أَو تكون أعلىٰ من المنافسين أَو أدنى منهم اعتماداً علىٰ الموضع التنافسي.
- مضاهاة التنافس القائم علىٰ الاستهداف أَو التوضيع بصورة انتقائية أَو بذّها، أَو التخلّف عنها اعتماداً علىٰ الموضع التنافسي.
- تجاهل المنافسين والاستمرار بالتسعير الجاري.

- الانسحاب تدريجياً من السُوق عن طريق الاستنزاف.
- إيجاد قطاعات استهلاكية تُثَمِّنُ العوامل اللاسعرية: نوعية المنتج وجودته، الخدمة، السُمعة، الهيبة، الشراكة، التسليم في الوقت المحدّد، التدريب، وما شابه ذلك. أي، اصطفاف كفاءتك مع قيمة الزبائن.
- فهم الدوافع التنافسية للتصرفات. لا يخلط بين التكتيك (مثلاً، تغيير السِّعر) بالاستراتيجية التي أدَّت إِلىٰ عملية التسعير.
- فهم هدف (أهداف) المنافس (المنافسين). إذ إن استجابة السِّعر تعتمد علىٰ: هل هدف المنافس هو حصة السُوق أَو الربحيَّة؟
- فهم دور الإشارة في إرسال استجابة السِّعر.
- إدراك أن لزيادات السِّعر أَو انخفاضاته تفرعات عبر القناة.
- إدراك أهمية حماية «صورة» سعرك رغم الأعمال التنافسية.

تذكّر أن المنافسة ليست سوى عامل واحد من العوامل التي تؤثِّر في استجابتك. فلا أحد محصن ضد المنافسة، علىٰ الأقل في المدى البعيد. أما المدى الذي يؤثِّر فيه المنافسون علىٰ سعرك فيعتمد علىٰ العوامل التالية:

- ما هي أسهم صنفك؟ ما مدى ولاء زبائنك لصنفك؟
- ما سرعة تغيّرات السُوق؟
- كيف تكون المنتجات قابلة للاستبدال؟
- ما مدى تركيز السُوق؟
- ما هي مرحلة دورة حياة المُنتَج؟

إن كنت رائد السُوق، ستكون أقل عرضة لعمليات التسعير وأقل تأثُّراً بها. فشركة Compaq أقلّ تأثّراً بشركة Gateway من تأثير الأخيرة بالأولى. أي إن مرونات السِّعر الشاملة غير متناظرة. فكلما ارتفعت مرونة السِّعر

الشامل، بقطع النظر عن عدم التناظر علىٰ أيَّة حال، كان المُنتَج أقرب إلىٰ السلعة. إن اللاعبين الأصغر هم الذين يتلقون، عادة، أقسى ضربة عندما يخفض رائد السُّوق أَو أحد اللاعبين الكبار الأَسعار. إذ تتآكل استراتيجيتهم «وأنا أيضاً» القائمة علىٰ ميزة السِّعر السائِد بسبب هبوط السِّعر الذي أعلنه أحد كبار اللاعبين في السُّوق. إذ يترتب علىٰ اللاعبين الأصغر أن يخفّضوا أسعارهم ولكن ليس لديهم الكثير مما يُلطِّف الصَّدمة. ومع أن نفقات اللاعبين الأصغر وتكاليفهم الإدارية أقل من نفقات اللاعبين الأكبر وتكاليفهم الإدارية، فإنَّهم لا يملكون اقتصاديات وفورات الحجم ولا اقتصاديات المدى، ومن ثم فهم يعملون ضمن هامش صغير جداً. لا يعني هذا أن كل شيء قد ضاع وأن اللاعبين الأصغر لا بد وأن يفلسوا. إن اسم اللعبة هو «التمايز». فربما يكون المرء عاجزاً عن التميُّز علىٰ أساس المنتج الجوهري، ولكنه ربما يكون قادراً علىٰ التميُّز علىٰ أساس المُنتَج المَزيد. فزمن الاستجابة الأفضل، والتسليم الموثوق، والخدمات المكيَّفة بما يلائم الزبائن، والدعم، كلها وسائل يستطيع اللاعب أن يتمايز بموجبها عن سواه. فاللاعبون الأصغر أفضل دراية بزبائنهم وربما يكوّنون رد الفعل علىٰ الحاجات المتغيرة بسرعة أكبر.

تمتلك شركة Hewlet Packard (HP) 60٪ من حصة سوق الطابعات الليزرية المكتبية وأَسعار طابعاتها أعلىٰ بقليل من أسْعار الطابعات المنافسة. هذه الوضعية هي قوة مكانة الصّنف. لم تأتِ هذه القوة، بالطبع، صدفة، ولا أتت رخيصة. فقد خَصَّصت شركة HP كميات كبيرة من الدولارات التسويقية لبناء اسم صنف Laser Jet. هذه المكانة عزلت الشركة عن عمليات التسعير التي تقوم بها الشركات المنافسة. وبفضل الابتكار المستمر والتوسيع الدائم لخط المنتج ليشمل مجال أَسعار واسعاً، أوجدت شركة HP موقعاً قوياً في سوق الطابعات الليزرية المكتبية. خرجت شركة Compaq الناجحة في مجال

الحواسيب الشخصية من سوق الطابعات بعد سنتين عندما أدركت أنَّها لم تستطع إحداث خرق في حصة HP. وغدت شركة HP المقياس التقني والنفسي عندما دخلت ميدان الطابعات الليزريَّة. فالقيمة التي يستخلصها الزَبون من المنفعة النفسية التي يحصل عليها بامتلاكه طابعة HP أكبر من السِّعر الأعلىٰ للطابعة ذات الصلة بالمنافسة، وتستحق هذه المنفعة أكثر من المنفعة الوظيفية التي يمكن أن تقدمها طابعة منافسة. كل ما عدا ذلك بقي علىٰ حاله، فشركة Epson تبيع طابعة سرعتها 10 صفحات بالدقيقة بسعر طابعة HP التي سرعتها 8 صفحات/ دقيقة، أَو بسعر أدنى. وهكذا تقدم Epson منفعة وظيفية متفوقة (وعملياً منفعة اقتصادية متفوقة)، ولكن HP تقدِّم منفعة نفسية متفوقة هي اسم HP. كانت شركة HP أَول من أدخل إِلىٰ المنازل وسوق المكاتب الصغير/ المكاتب المنزلية SOHO، ولكن هذه الميزة الوظيفية لم تدم أكثر من بضعة أشهر. بيد أن الميزة النفسية التي تجري رعايتها بصورة صحيحة تستطيع العيش أطول. إن ما يجعل مرونة السِّعر غير متناظرة، وفي صالحك هو مكانة صنفك.

قلنا إن القيمة نسبية، إذ من الواضح تماماً أن للأَسعار التنافسية أهمية، فالزبون لا يختار من فراغ. والمسوِّق الذكي يبني مكانته في التمايز، سواء كان ذلك التمايز واقعياً، أَو مفهوماً، محاولاً جعل المقارنات بين المنتجات أكثر صعوبة. كما أن المسوِّق الذكي يجد قطاع السوق الذي يُثَمِّنُ هذه الصفات المميِّزة. إن الأَصناف العامة وأَصْناف المخازن الموضوعة مباشرة بعد منتجات أَصناف الاسم علىٰ رفوف الأَسواق الكبرى في الولايات المتحدة أرخص قليلاً، ومع ذلك لم تحقِّق نجاحاً كبيراً في العديد من فئات المنتجات. وأفضل الأمثلة علىٰ ذلك هي أَسواق الأدوية المزيلة للألم والموضوعة علىٰ المنصة OTC وأدوية السعال والرشح. الأسبرين العام سيباع من قبل شركة Bayer aspirine، ويفوق سواه في البيع، وacetaminophen العام تبيعه نظيرة شركة Bayer واسمها Tylenol ويفوق سواه في البيع، وهكذا. إنك لن تستهلك اسم

الصّنف، أليس كذلك؟ لكن التكاليف النفصية المترتبة على ارتكاب خطأ أكبرُ بكثير من فرق السعر، ولهذا فإن الزبون يختار المنتج الموثوق الذي يحمل اسم صنف، الصّنف الذي يعرفون أنه سيزيل صداعه.

لا توجد هذه الأمثلة فقط في محيط الزبائن حيث يؤدي الإدراك دوراً هاماً. فالإدراك مهم أيضاً في اتخاذ قرارات تتضمن شراء آليات، وحواسيب كبيرة، وناسخات كبيرة، واختيار الشركات الاستشارية، وهكذا. فإن لم تكن على قائمة الباعة المفضلين فليس من المحتمل أن تُختار. في جميع هذه الحالات، وخصوصاً عندما يكون إنفاق الدولارات كبيراً، يحدث عزوفٌ عن الباعة أَو الموزّدين ذوي الأَسعار الدنيا. لماذا؟ ألا ينبغي لأصحاب القرار أن يوفِّروا على الشركة أموالها؟ نعم. ينبغي ذلك. بيد أن توفير المال ليس سوى منفعة واحدة من ثلاث منافع هي: المنفعة الاقتصادية ـ التي ترفد القيمة. لقد استشهدنا، على سبيل المثال، ببحث أجرته شركة Xerox على الزبائن فيما يتعلّق بناسخاتها الكبيرة التي وجدت أن تقديرات نموذج Fortune 500 الكبير قد أظهرت أن موثوقية الجهاز وسهولة تشغيله أهم بكثير من السِّعر لدى اتخاذ قرار شراء الجهاز، وأن الخبرة التقنية وزمن الإصلاح المضمون أهم بكثير من السِّعر لدى اتخاذ قرار شراء الخدمة. ومن جهة أخرى أظهرت تقديرات الحكومة والتقديرات التربوية أن السِّعر أهم في اتخاذ قرارَي شراء الجهاز والخدمة كليهما. لا يعني هذا أن السعر ليس هاماً بالنسبة لتقديرات نموذج Fortune 500. بل يعني أن الشركة الصانعة للناسخات ـ التي تطلب سعراً منخفضاً لقاء بعض المنافع الوظيفية التي تيسر تشغيل الناسخة وتخسر في هذه النافع وفي الجودة وخطوط الخدمة الزمنية التي تؤثّر سلباً في المنافع الاقتصادية والنفسية ـ ربما لا تكسب التقدير إذا ما طلبت سعراً أعلى.

لذلك، ما هو الخط الأدنى؟ مع أخذ قطاع السُّوق المستهدف بالاعتبار، عليك أن تظل ضمن المدى المنافس للسعر. فقد علمت شركة IBM هذه

الحقيـقة أثناء تكدّرها عندما كانت أسعار صنفها «PC» خارجة عن خط أَسعار السُّوق في مطلع تسعينيات القرن العشرين. عليك أن تميِّزَ صنفك عن سواه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإعلان، والترويج، والدعاية، والإنترنت، وإضافة ملحقات لصنف عن طريق إيجاد صلات أَو روابط أُخرى، وهكذا. وكذلك يمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال التوزيع كما فعلت بنجاح شركة Dell. ويمكن إنجاز ذلك أيضاً من خلال وظيفية المنتج مثل الناسخات الرقمية الجديدة من Xerox وCanon. ويمكن أن يتم ذلك من خلال السعر المنخفض كما فعلت شركة طيران Southwest Airlines. ويمكن تمييز المنتج أَو الصّنف من خلال اسم الصّنف المهيمن وحضوره الدائم مثل صنف Nike. ويمكن ذلك أيضاً بفضل الاحتواء العاطفي الشامل للمنتج كما فعلت شركة Starbucks. ويمكن تحقيق ذلك عن تقديم خدمات شخصية عالية كما فعل العديد من بائعي النظارات الفرديين رغم طلبهم أسعاراً أعلىٰ في وجه المنافسة الضخمة الصادرة عن عمليات مثل Lens Crafters؛ وسواها.

دور القناة في تحديد الأَسعار

في عصر التجارة الإلكترونية هذا، توجه الشركات الصانعة وبائعو التجزئة علىٰ حد سواء اهتمامهم الشديد إِلىٰ ما تحدثه قناة التوزيع من أثر في السِّعر الذي سيدفعه المستخدِم النهائي. إن مقارنة بين شركتي Dell وCompaq توضح الفرق. إذ تبيع Dell مباشرة إِلىٰ المستخدِم النهائي من الزبائن، في حين تبيع Compaq عبر أقنية توزيع متنوعة[14]. وبافتراض تماثل تكاليف التصنيع، وبتجاهل جميع تكاليف التسويق، يمكن أن تبيع Dell حاسوباً إِلىٰ المستخدِم النهائي بالسعر نفسه الذي تبيع به شركة Compaq، ولكنَّها تحتفظ بهامش أكبر من Compaq. إذ علىٰ Compaq أن تشارك القناة ببعض هامشها، في حين أن Dell ليس مضطرّة إلى ذلك. ومن الممتع أن تكون شركة Dell طليعة بيع الحَواسيب بصورة مباشرة قد حقَّقت نجاحاً كبيراً.

تعد القناة الثانوية حاسمة عندما تتطلب المنتجات عرضاً ووصفاً، وخدمات ودعم ما بعد البيع، لتصريفها. ومنتجات الوجاهة تتطلّب عرضاً مناسباً وبيئة ملائمة لمساعدتها في البيع. كانت الشركات الصانعة لأدوات التجميل للمستخدِمين المرفهين يبيعون عن طريق استئجار حَيِّزٍ في مخازن متعددة الأقسام (شاملة) وحشد كوادرهم عند المنصّات لتقديم خدمات عالية تساعد علىٰ بيع المنتج. أما الشركات الصانعة لأدوات الطبخ وأجهزة المطبخ، فإنَّها تسعى إِلىٰ بائعي تجزئة مِمَّن يستطيعون إضافة قيمة للمنتج عن طريق عرضه في مخازنهم. وهذا يتيح لبائعي التجزئة أن يضيفوا هامشاً لا بأس به علىٰ سعر الصانع. إن شراء مضخمات ستيريو ومكبرات الصوت الممتازة والمستهدَفة في محلات التسجيل الصوتي تتطلّب وجود كوادر من ذوي الدراية والخبرة، وغرفِ صوت مصممة وفق الهندسة الصوتية، لدى بائعي التجزئة. ومرَّة أُخرى، نشير إِلىٰ أن لهذه المنتجات خصائص عالية تعلِّل وجود خدمة تضاف إِلىٰ قيمة المنتج. ولما كانت الحواسيب تتطلّب خدمة ودعماً بعد البيع، فإن شركة Dell تستخدم خطوط هواتف عديدة وشبكة إنترنت واسعة وفريقاً ثالثاً من مقدِّمي الخدمات الذين يزورون مواقع الزبائن، كل ذلك لدعم المنتج.

والسؤال هنا، هل ينتفع البائع من استخدام وسطاء القنوات أم خيرٌ له أن يتوجه مباشرة إِلىٰ المستخدِم النهائي، أم ينبغي له أن يوظِّف القنوات المباشرة وغير المباشرة معاً؟ فلندرس بائعاً لمنتجات ستيريو راقية. فيما يتعلَّق بمثل هذه المنتجات، يكون هناك، عادة في سعر تجزئة مقترحٌ من قبل الشركة الصانعة MSRP. يتيح هذا السِّعر هامشاً سليماً لبائعي التجزئة. ماذا لو اتجه البائع مباشرة للمستخدِم النهائي وباعه بسعر أدنى مما يطلب بائع التجزئة؟ أولاً، سوف يواجه البائع احتمال تخلي بائعي التجزئة، وهم قلَّة، عن المُنتَج. وثانياً، هل يستطيع البائع أن يصل إلى المستمعين المستهدَفين دون وجود بائع التجزئة؟ ما هي

تكلفة التسويق التي سيتحملها البائع؟ فيما يتعلّق بمثل هذه المنتجات الوجاهية التي تتطلّب مقدرة سمعية في بيئات مُقَلَّدَة، ربما يؤدي قرار تجاهل قناة التوزيع إلىٰ نتائج عكسية. يدرك البائع أن بائعي التجزئة يطلبون هامشاً من أجل تقديم خدمات القيمة المضافة إلىٰ الزبائن، ولكنه يخشى خسارة في حجم البيع إن كانت أَسعار التجزئة عالية جداً. فكيف يؤثِّر البائع في بائع التجزئة لكي يخفض أَسعار التجزئة؟ إن التوزيع الثنائي يُعدُّ طريقة من طُرق ترشيد الأَسعار، ولكنَّها ليست مجدية في حالات عديدة. فبدلاً من ذلك يمكن أن يقوم البائع بمساعدة بائع التجزئة عن طريق تقديم خدمات معينة للزبائن أرخص مما يقدِّمها بائع التجزئة. فبفضل مشاركة البائع في تكاليف الخدمات، يمكنه التأثير في بائع التجزئة لتخفيض الأَسعار.

فمثلاً، يمكن أن يكون للبائع موقع علىٰ شبكة الإنترنت يقدِّم معلومات واسعة عن المنتج بما في ذلك مقارنته بمنتجات منافسة، وغير ذلك، إضافة إِلىٰ حلقات مباشرة تربط الزبائن ببائعي المرحلة الثانية في منطقتهم. كذلك يمكن للبائع أن يرسل MSRPs جديدة بسعر أقل، وهذا يجعل من الصعب علىٰ بائعي التجزئة أن يطلبوا أَسعاراً أعلى. يستطيع البائع كذلك، بالطبع، أن يطلب من بائعي التجزئة سعراً أقل متوقِّعاً أن ينقل بائعو التجزئة الوفورات إِلىٰ الزبائن.

تُعَدُّ قناة التوزيع الثانوية حاسمة فيما يتعلق بالمنتجات دائمة الحضور في السُّوق مثل المشروبات غير الروحية، والعلكة، وعدد كبير من منتجات الخضر، والبطاريات، ولمبات الإضاءة، والتجهيزات البسيطة. كما تُعَدُّ القناة الثانوية هذه أكثر كفاءة في توزيع هذه المنتجات من أي شيء آخر يمكن أن تفعله الشركة الصانعة. فما هو حال الكتب، والفيديو، والبرامج، والأقراص المدمّجة CDs؟ لقد أحدث بائعو التجزئة المباشرين، سواء عن طريق البيع بالبريد أَو عبر شبكة الإنترنت، تأثيراً كبيراً في أَسعار هذه المنتجات. فما هي خصائص هذه المنتجات التي تجعل القناة المباشرة نافعة؟ ليست هذه المنتجات

قابلة للاهتلاك، ذات قيمة أعلىٰ نسبيًا لكل وزن وِحدة، وسهلة التغليف والشحن. يستطيع بائعو التجزئة عبر شبكة الإنترنت أن يبيعوا هذه المنتجات، دون الاضطرار إِلىٰ سدّ تكاليف عامة غير مباشرة، بسعر تشجيعي قليل فوق التكاليف المتحولة. تؤثِّر الأَسعار الدنيا التي يطلبها باعة التجزئة هؤلاء علىٰ بائعي التجزئة العاديين. إذ يضطر بائع التجزئة التقليدي الذي يحمل منتجات مماثِلة إِلىٰ مضاهاة بائع التجزئة عبر شبكة الإنترنت. فيجد باعة التجزئة العاديُّون صعوبة في منافسة نظرائهم الإنترنتيون، بسبب التكاليف العليا التي يتكبدونها. إضافة إِلىٰ أن الشركات الصانعة لا تستطيع بيع المنتجات المتماثلة بأَسعار مختلفة لبائعي تجزئة مختلفين. ليس سعر الشركة الصانعة أَو هامشها هو الذي يتأثَّر بالانتقال من قناة تجزئة إِلىٰ قناة أُخرى مختلفة. وعندما يحدث الانتقال إِلىٰ بائع تجزئة سعره أدنى، سيكون هناك ضغط، بمرور الزمن، من هذه القناة علىٰ الشركة الصانعة لتخفيض سعرها. من الخيارات المطروحة للشركة الصانعة تقديم منتجات مختلفة قليلاً إِلىٰ قناة الإنترنت، والقناة الخارجة عن الإنترنت، وهذا يخفِّف المنافسة السعرية بين الاثنتين.

ويمكن أن تؤثِّر الشركة الصانعة في تسعير البيع بالتجزئة عن طريق الإِعلان. إذ إن إِعلاناً مكثفاً تنشره الشركة الصانعة يجتذب المستهلكين إِلىٰ المخازن. وهذا بدوره يضطر مزيداً من المخازن لاقتناء المنتج. فيزيد التنافس بين بائعي التجزئة، ومن ثم يخفِّض أَسعارهم بتخفيض هوامش الوحدات لدى بائع التجزئة. بيد أن الهوامش الإجمالية يمكن أن تزداد لأن بائع التجزئة الآن يبيع مزيداً من المنتج، وتكون هذه المحصّلة أكثر احتمالاً إذا ما كان المنتج من الأَصناف الرائدة في الفئة لأن لمثل هذه الأَصناف قوة جذب للمستهلكين أكبر[15]. وللشركة الصانعة ثلاث نقاط تأثير في المستخدِم النهائي. نقطة غير مباشرة عبر القناة. فبفضل تقديم هامش أعلىٰ إِلىٰ القناة مؤقتاً عبر الترويجات التجارية، يمكن أن تتوقَّع الشركةُ الصانعة قيامَ القناةِ

بتمرير السعر الأدنى إلىٰ المستخدِم النهائي. ونقطة التأثير الثانية مباشرة من طريق القسائم والتنزيلات، والاختبارات المجانية الحرَّة واليانصيب والمسابقات، وغير ذلك. أما نقطة التأثير الثالثة فهي الإِعلان الذي بحثناه آنفاً. لقد أظهرت بعض الأبحاث أن الإِعلان المزاجي المجاني المتزايد يمكن أن يقلِّل حساسية السِّعر، مع احتمال رَفع السِّعر[16]. فلا بدّ من مقارنة كلفة الإِعلان بالعائد المتزايد الذي يمكن أن ينجم عن السِّعر الأعلىٰ، لتقييم الربحيَّة. وقد وجد بحثٌ آخر أنَّه رغم اختيار الأوفياء من الزبائن للصنف الذين هم له أوفياء حتى لو ارتفع سعره، فإن الكميات التي يشترونها تتناقص. وهذا يعني أن الزبائن الأوفياء لصنف معين لا يتَّصفون بحساسية السِّعر لدى اتخاذهم قرار الاختيار، بل يتصفون بحساسية السِّعر لدى اتخاذهم قراراً بالكمية التي يشترونها[17].

دور النظام القانوني في تعيين الأَسعار[18]

إن انخراط الحكومة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يؤثِّر في التسعير بصورة مباشرة وغير مباشرة. إذ تحدد الحكومة، في بعض الحالات مثل المعالجة التاريخية لاستثمار الكهرباء وغيرها من المنافع، السعر الذي سيدفعه المستخدِم النهائي، في مقابل منح البائع احتكاراً، أَو شبه احتكار. ويكون تأثير الحكومة في حالات أُخرى غير مباشر ولكنه هام علىٰ الأغلب. فالسياسات الضريبية والتعرفات الجمركية تؤثِّر في عملية التسعير، كما يُؤثِّر دفع الإعانات وتقديم الامتيازات وغير ذلك من أشكال الحماية الفكرية. ويمكن أن تؤثِّر الحكومة في التسعير عن طريق تحديد الكمية التي ستُنتَج (مثلاً، تُتخذُ مثل هذه القرارات بشأن السلع الزراعية، عادة)، وخطر البيع المباشر من قِبل المنتجين (مثلاً، هذا الخطر شائع فيما يتعلَّق بالمشروبات الكحولية) وتنظيم كلفة المدخلات (مثلاً، عن طريق وضع حد أدنى للأجور)، إضافة إلىٰ إيجاد نواتج معينة أَو التخلص منها (مثلاً، بواسطة القوانين البيئية).

وكذلك فإن بإمكان الحكومة أن تضع معايير لكيفية التسعير. فالقانون المتعلّق بهذه المسألة في الولايات المتحدة الأمريكية متطور بصورة جيدة، ويصلح أن يكون نموذجاً (سواء سلباً أَو إيجاباً) يُحتَذى في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الاتحاد الأوروبي واليابان. والواقع أن قانون مكافحة الاحتكارات الفيدرالي في الولايات المتحدة قد تطور عبر تاريخه الذي يربو علىٰ مئة عام ليعلِّل تحولات السُوق. وفي الوقت نفسه ينظر الكثيرون اليوم إِلىٰ قوانين معينة مثل قانون روبنسون باتمان Robinson-Patman Act علىٰ أنه قديم مهجور.

تثبيت الأَسعار

يُعَدُّ وضع الأَسعار أَو تخفيضها لتلافي مخاطر السُوق سلوكاً غريزياً ومنطقياً، ما زال القانون يُثَبِّطُه، علىٰ الرغم من تلطيف السياسة العامة في هذا المقام تلطيفاً كبيراً. هناك نمطان من تثبيت الأَسعار: أفقي، وشاقولي. أما الأول فيكون حيث يتفق المتنافسون علىٰ الأَسعار التي سيطلبونها أَو علىٰ الشروط الجوهرية التي تؤثّر في الأَسعار. وأَمَّا الثاني فيكون حيث يتفق المورِّدون ومعيدو البيع علىٰ الأَسعار التي سيطلبها معيدو البيع أَو علىٰ شروط كهذه، ولكنه لا ينطبق إِلاَّ حيث تنتقل ملكية المنتجات من يد إِلىٰ يد. وبعبارة أُخرى، لا يشمل تثبيت الأَسعار الشاقولي المبيعات بالأمانة، ولا تلك التي تجري عبر الوكلاء أَو ممثلي مبيعات مستقلين.

لقد ورد القانون الأولي في هذا الميدان في الفصل الأول من قانون شيرمان Sherman Act وهو تشريع صدر عام 1890 يحظر «كل عقد، أَو جَمْع، أَو مؤامرةٍ لكبح التجارة وإعاقتها». وتعني متطلبات العقد والجمع والتآمر حتماً ضرورة وجود اتفاق بين فردين أَو كيانين أَو أكثر. ونتيجة لذلك، لا يشمل القانون السلوك الفردي، أَو الأحادي الجانب. فضلاً على أن قانون شيرمان لا يحظر تقليد سلوك المنافس في التسعير (وهو ما يسمى بـ

«التوازي المقصود»)، ما لم يكن هناك دليل على التواصل، كوجود دعوة إلىٰ التصرّف معاً بالتنسيق.

لقد أجرى قانون كيس Case Law مزيداً من التنقيح على الفصل الأول لدمج نوعين من التحليل اعتماداً على الأنشطة المشمولة. فبعض المخالفات تُعَدُّ غير قانونية لذاتها، في حين حللت مخالفات أُخرى بموجب «قانون السببية». من الأسهل، عموماً، إثبات المخالفة بموجب اختيار الشيء لذاته، ومن الأصعب إثباتها بموجب قانون السببية، لأن الأخير يتطلب تحليلاً اقتص دياً مفصّلاً وموازنة بين المؤثِّرات المعزّزة للتنافس، والمؤثرات المضادة له. ومن ناحية تاريخية، كان يُفترض أن جميع الترتيبات المؤثرة في السِّعر مضادة للتنافس بصورة غير معقولة، ومن ثَم فهي غير شرعية لذاتها. إلاَّ أن المحكمة العليا في الولايات المتحدة، أكَّدت خلال الخمس والعشرين سنة المنصرمة بيان المؤثِّر الاقتصادي الظاهر بدلاً من الاعتماد على الافتراضات، ولهذا حصل تآكل في تطبيق مبدأ «لذاته» في التسعير.

في المجال الأفقي، ظل تثبيت السِّعر المُباشر (متنافسون في غرفة تعج بالدخان) وتثبيت السعر غير المباشر (ترتيبات غامضة حيث لا بد من مراجعة واقعية مفصَّلة، أَو تحليل للسوق لبيان أنه قد جرى فعلاً تثبيت السِّعر) كلاهما غير شرعي لذاته. على أية حال، حيث يكون القيد على السعر نتيجةً عرضية لنشاط مرغوب (التثبيت العرضي للسعر)، يكون واضحاً أن ما ينطبق في هذه الحالة هو قانون السببية الأكثر تسامحاً. لقد شرحت قضية عالجتها المحكمة العليا عام 1984 هذه النقطة، الجمعية الوطنية لرياضيي الكليات NCAA، حيث طبَّقت المحكمة قانون السببية وأشارت إلىٰ أن أحكام NCAA المتعلقة بالتجهيزات والبرامج مناسبة، ولكن الأحكام التي تَحُدُّ من عرض فرق كرة القدم الأعضاء على شاشة التلفاز تُعَدُّ قيوداً غير معقولة على الناتج الذي يرفع الأَسعار.

في حين أن تثبيت السِّعر الشاقولي ما زال يُعَدُّ غير شرعي لذاته، فإن

قضايا حديثة من قضايا المحكمة العُليا قد ضيَّقت تطبيق قانون «لِذَاتِه». ففي أواخر عام 1997 أسقطت المحكمة العليا في Khan بالإجماع قضية عمرها 29 عاماً بقرارها أن قانون السبب وليس قانون «لذاته» هو الذي يُطَبَّق علىٰ الاتفاقات الشاقولية التي تضع حداً أقصى أو سقفاً لأَسعار مبيعات الدورة الثانية، لأن المستهلكين لا يتضرّرون دائماً بمثل هذه الترتيبات وربما يفيدون منها. علىٰ أية حال، يظل وضع حد أدنى (أرضية) للأَسعار أو تحديد السعر بدقة في الاتفاق غير شرعي لذاته.

وفي الوقت نفسه، وضحت قرارات المحكمة العليا في قضية Monsanto لعام 1984 وقضية Business Electronics لعام 1988 أن تحديد سعر أقصى أَو أدنى أَو دقيق في دورة البيع الثانية بدون اتفاق (أي، من جانب واحد) يعد خارج إطار قانون شيرمان Sherman Act. ونتيجة لذلك، يمكن أن يعلن المورِّد السِّعر الذي ينبغي إعادة بيع مُنتَجه بموجبه (سعر أقصى، سعر أَدنَى، سعر دقيق) ويرفض البيع إِلىٰ أي زبون لا يوافق علىٰ ذلك. فضلاً على أنَّه حتى لو اتبع البائعون في الدورة الثانية سياسة المورّد في تحديد سعر إعادة البيع، فلا يكون هناك اتفاق غير قانوني. وبسبب هذا قامت شركات عديدة مُصَنِّعة لمنتجات مرغوب فيها تحمل اسم صنف بعدم تشجيع الحسم علىٰ منتجاتها خلال تسعينيات القرن العشرين في صناعاتٍ مثل المؤن الزراعية، والإلكترونيات الاستهلاكية، والأدوات، والسلع الرياضية، والملابس، وقطع التبديل للسيارات.

التسعير الضّار: يمكن مهاجمة التسعير المغامر الطويل الأَمَد الذي يكون دون الكلفة الهامشية (أَو دون بديله، أَو دون متوسط الكلفة المتحولة) والذي يهدف إِلىٰ إخراج المنافسين من ميدان العمل، بموجب الفصل الثاني من Sherman Act وغيره من قوانين مكافحة الاحتكارات. ومع ذلك، أوضحت المحكمة العليا في Brooke أن المخالفة تتطلّب أن تكون بُنية السُّوق بصورة

تسمح للمورِّد أن يعوّض خسائره، وهذا البند يَحُدُّ من إمكانية تطبيق القانون.

التمييز السِّعري والتشجيعي

مع أن علماء الاقتصاد يقولون إن القدرة علىٰ طلب أَسعار مختلفة لزبائن مختلفين يعزِّز كفاءة السُّوق بفضل تصفيته، فإن قانون الولايات المتحدة قد ركَّز علىٰ ضرورة ضمان وجود عدد من البائعين كوسيلة للاحتفاظ بالمنافسة. وهكذا، في الوقت الذي كان فيه التمييز السِّعري غير قانوني منذ عام 1914، قام قانون روبنسون باتمان Robinson-Patman Act بتعديل التشريع القائم عام 1936، وأصبح يشار إِلىٰ هذا الحقل كله باسم «التعديل». لقد سُنَّ هذا التشريع المعقَّد في حقبة الكساد الاقتصادي لحماية الأعمال الصغيرة عن طريق تحريم الأَسعار التمييزية والعلاوات التشجيعية التي يحصل عليها الكبار، قانونياً، مع استثناء المبيعات للحكومة أَو المؤسَّسات «الخيرية» التي تشتري السلع لاستخدامها الذاتي. وفي الوقت نفسه، اضطرَّ ظهور مشترين للطاقة معاصرين ـ نتيجة لاندماج الشركات أَو غير ذلك، وبفضل المنافسة السوقية عموماً ـ البائعين لتقديم تسعير نوعي مُعَلَّل وتشجيعات عن طريق إيجاد سُبل، بصورة إبداعية، عبر متاهة Robinson-Patman.

ولإثبات لا قانونية التمييز السِّعري، لا بد من وجود كل من العناصر الخمسة التالية:

1 ـ التمييز: يُلَبَّىٰ هذا المعيار ببساطة عن طريق طلب أَسعار مختلفة لزبائن مختلفين ومع ذلك، إذا كان سبب الفرق في الأَسعار يعود إِلىٰ حسم أَو علاوة متوافرة لجميع الزبائن أَو لغالبيتهم (كدفع الحسم فوراً)، لا يكون هناك تمييز، بل شيء يشار إليه بمصطلح «الدفاع عن التوافرية».

2 ـ مبيعات لمشتريَيْن أَو أكثر: ينبغي أن تُطلَب الأَسعار المختلفة علىٰ أساس مبيعات متزامنة لمشتريين أَو أكثر ـ وهي قاعدة تسمح بتذبذب

الأَسعار. لاحظ أن عرض أَسعار مختلفة فقط لا يكفي. إذ لا بد من وجود مبيعات أَو اتفاقات بيع بأَسعار مختلفة.

3 ـ السلع: ينطبق القانون علىٰ بيع السلع فقط («السِّلع» في القانون) ولهذا لا تشمل الخدمات. فعندما يبيع المورّد رزمة عرض، كأن يبيع حاسوباً بما في ذلك خدمات الصيانة، فإن قانون Robinson-Patman لا يكون ذا صلة بالموضوع إِلاَّ إذا كانت قيمة سلع الرزمة هي السائدة.

4 ـ تشابه الدرجة والنوعية: ينبغي أن تكون السِّلع المشمولة متماثلة فيزيائياً أَو متطابقة أساساً. فأفضليات الأَصناف لا صلة لها بالقانون، بيد أن الفروق الوظيفية يمكن أن تميّزَ بين المنتجات.

5 ـ الاحتمال المعقول للضرر التنافسي: يركِّز القانون عادة علىٰ الضرر علىٰ أحد مستويين. المستوى الأول يُسَمَّىٰ «الخط الأولي» ويتيح للمورّد أن يُقاضي منافساً بسبب أَسعار المنافس التمييزية، ولكن القانون هنا يتطلب أيضاً أن يكون المورِّد المُمَيِّز قد فعل ذلك لإخراج منافسه من ميدان العمل، وينبغي أن تكون بنية السُّوق، كما هو الحال مع التسعير الضار، بصورة تسمح بالتعويض عن الخسائر فيما بعد نتيجة أَسعار أعلى. وليس غريباً أن توجد حالات قليلة معاصرة من «الخط الأولي» بسبب هذا المعيار. أما الأكثر شيوعاً فهو ضرر «الخط الثانوي» حيث يمكن للزبون المكروه من قِبل المورِّد، أن يستخدم المورِّد. علىٰ أيَّة حال، يُعَدُّ القانون واضحاً إذ يحصر المعاملة المتماثلة بالزبائن المنافسين فقط. فالفروق الجغرافية والتشريعية الأُخرى تسمح بوجود أسعار مختلفة.

حتى إن وُجدت العناصر الخمسة كلها، هناك دفاعات ثلاثة هي: تعليل فرق السِّعر بفَرق التكلفة (أي إن الفروق في السِّعر مسموح بها إذا كانت ناجمة عن فروق حقيقيَّة في التكلفة)، وبمواجهة التنافس (أي يمكن تخفيض الأَسعار

لمواجهة أَسعار المنافسين)، وبتغيُّر الظروف (أي يمكن عرض أَسعار خاصة لبيع سلع قابلة للتلف، أَو سلع موسمية أَو سلع قديمة مهجورة).

يحظّر قانون Robinson-Patman التمييز التشجيعي في محاولة لإحباط وسيلة بديلة لتحقيق التسعير التميزي. وبوجه عام، يشمل التميز السعري البيع الأولي من المورِّد إلىٰ الزبون، في حين يتعلَّق التمييز التشجيعي بإعادة بيع منتجات المورِّد من قِبل الزبون. هذا التمييز بين النمطين مهم بسبب تطبيق معايير قانونية مختلفة، وهناك مزيد من المرونة في ظل قوانين التميز التشجيعي.

وكما هو الحال مع التمييز السِّعري، فلا بد من وجود كلٍّ من عناصر عديدة لخرق القانون:

1 - تقديم علاوات، أَو خدمات، أَو تسهيلات. يمنح المورِّد الزبون علاوات للإعلان أَو للترويج (كأن يمنحه خمسة دولارات لكل حالة من الإعلان عن المنتج)، أَو يقدم المورِّد خدمات أَو تسهيلات (كالموظفين المتخصصين بشراء مزايا السِّلعة والترغيب فيها، أَو تقديم رفوف عرض مجاناً) أملاً في الحصول علىٰ أفضلية ترويحية لقاء ذلك.

2 - إعادة بيع سلع المورِّد. ومرَّة أُخرى لا يشمل القانون مقدمي الخدمات.

3 - عدم توافر السِّلعة لجميع الزبائن المتنافسين بشروط متساوية وبنسب ملائمة. إذ يجب أن تكون الخدمات أَو التسهيلات المقدَّمة أَو الأداء المطلوب للحصول علىٰ العلاوات، قابلة للاستخدام أَو يمكن الحصول عليها عملياً من قِبل جميع الزبائن المتنافسين، وهو أمر ربما يتطلب تقديم أبدال. إضافة إلىٰ أن المساواة التناسبية تعني أنه لا ينبغي إعطاء جميع الزبائن المتنافسين المنافع الإجمالية ذاتها. والواقع أن هناك ثلاث طرائق لتوزيع المنافع بنسب عادلة، هي: (آ) علىٰ أساس الوحدة أَو علىٰ أساس المبيعات بالدولار (اشتر ما قيمته دولار واحصل علىٰ

دولار)؛ (ب) أو علىٰ أساس كلفة مُعيد البيع للنشاط التشجيعي (صفحة كاملة من الإعلان في صحيفة تصدر في مدينة كبيرة تكلّف أكثر من إعلان في محلة البائع المجاورة؛ (ج) أو علىٰ أساس قيمة النشاط التشجيعي عند المورِّد (فالبائعون المتفرغون لصنف المورِّد لهم قيمة أكبر عنده من غير المتفرغين لصنفه).

إن مواجهة التنافس هي الدفاع الوحيد عن التميز التشجيعي غير القانوني. فضلاً على أنَّه إذا ما قدم المورِّد علاوات تشجيعية إلىٰ معيد البيع النهائي، فلا بد من تقديم هذه العلاوات أيضاً إلىٰ معيدي البيع المنافسين الذين يشترون المنتج المروَّج عبر الوسطاء.

تُعدّ خبرة الولايات المتحدة بتنظيم السلوك التسعيري طويلة ومتطورة. ففي حين أنها تسلك طرائق عديدة في ميدان العمل والتجارة في مسعىٰ لتأمين بيئة تنافسية، فإنَّها أيضاً قد تركت هامشاً واسعاً من المرونة للتعامل مع السُّوق المتغيِّرة باستمرار.

التنظيم بغية وضع الأَسعار

مع أن اختيار قيمة دقيقة للسعر يُعَدُّ في النهاية عقداً مبنياً علىٰ محاكمة عقلية، فإن مجال هذا الاختيار للسعر يجب أن يقوم علىٰ حقائق. والحقائق تأتي بفضل المعطيات. إن الشكل 12 ـ 6 يبيِّن الخطوط العريضة لعملية يمكن اتباعها للمساعدة على وضع الأَسعار. الخطوة الأولى لعملية التسعير هي جمع معطيات داخلية حول مبيعات المنتَج، وأسعاره وتكاليفه، وهوامشه، إضافة إلىٰ معلومات مماثلة حول منتجات منافسة، ومنافع الزبائن، والعوامل البيئية، وهكذا.

أما الخطوة الثانية فهي تحويل هذه المعطيات إلىٰ معلومات صالحة للاستعمال. ومن المعلومات الحاسمة استجابة الزبائن لتحولات السِّعر،

المتجـدّدة في حساسية الأَسعار ومرونتها. إذ من المـستحيل وضع سعر بصورة موضوعية دون قياسٍ ما للاستجابة السِّعرية. لقد بحثنا في فصل سابق طرائق عديدة لقياس استجابة السِّعر. أما المعلومات المفيدة التي ينبغي استخلاصها من المعطيات فهي معدلات الاستبقاء، ورسم بياني للأَسعار التي يدفعها الزبائن لقاء إجمالي تكاليف الخدمات المترتبة علىٰ السلعة، ورسم بياني لحجم طلبات الزبائن بالسِّعر المدفوع. تمتلك شركات مثل Frito Lay نماذج حاسوبية لحساب ربحية التشكيلات المختلفة من SKU باستخدام معطيات جهاز المسح المتعلِّقة بفئة وجبات الطعام السريعة المالحة التي تقدمها شركات متخصصة بتقديم المعطيات مثل شركة IRI وNielson. مثل هذه المعطيات تقدم دليلاً موضوعياً علىٰ أن ممثلي مبيعات Frito Lay يستطيعون الاتصال بسلاسل الأَسواق الكبرى.

الشكل 12 ــ 6

عملية التسعير

معطيات داخلية، زبائن، تنافسية، اتجاهات السوق، بنسبة	معلومات ملخص إحصائيات، تقارير، أنظمة خبرات	قرارات الأسعار استراتيجية التسعير ⇩ منهجية القرارات، أحكام القرارات	اتصالات أسعار مقدمة للزبائن، اتصالات بالزبائن، إشارات سعرية للسوق	استجابة السوق زبون، منافسة، توزيع	مراقبة وتقديم هوامش المبيعات والأرباح، الاحتفاظ بالزبائن، وتقارير تنافسية

والخطوة الثالثة هي صياغة موقع سعري أَو استراتيجية سعرية مبنية علىٰ المعطيات والمعلومات القابلة للتطبيق والعمل. يمكن أن تأخذ هذه الخطوة نمط قوانين أَو أحكام قرارات، كأن يكون مُسَعِّراً تشجيعياً فذاً في السُّوق، وكأن تكون السلعة بسعر أعلىٰ أَو أدنى من الأَسعار المنافسة المعينة، مع وجود أحكام واضحة بشأن ما ينبغي فعله عندما تتغيَّر الأَسعار المنافسة، وكأن يكون اللاعب الأدنى سعراً في السُّوق، وهكذا. ومن المهم أن تكون هذه القرارات مبنية علىٰ حقائق وواقع. فعندما وضعت شركة كاديلاك Cadillac لسيارتها ذات السقف المتحرِّك Allante في مطلع تسعينيات القرن العشرين سعراً قريباً جداً من سعر سيارة Mercedes SL ذات السقف القابل للطي، لم يكن ذلك مبنياً علىٰ دليل موضوعي. فلم تستمر السيارة بسبب ضعف المبيعات. أما أَسعار سيارة Cadillac Seville الحالية، من جهة أُخرى، فهي مبنية أكثر علىٰ الحقائق، وتُظهِر واقع السُّوق.

والخطوة الرابعة هي إبلاغ المستهلكين النهائيين بالأَسعار، وإحداث اتصال مع منافسة القنوات والإشارات السوقية. فعندما ارتفعت أَسواق الراتينج(*) رفعت شركة Rubber maid أَسعار منتجاتها من الأدوات المنزلية اللدائنية بالنسبة إلى القنوات. فشعر زبائن القنوات الأساسيين أنَّهم لن يستطيعوا تحرير زيادات السِّعر إِلىٰ المستهلكين. فأوجد سلوك شركة Rubber maid هذا كثيراً من الإرادة السيئة، وهذا ما جعل بعض بائعي التجزئة يتخلّون عن تخصيص حيز بارز من الرفوف لمنتجات Rubber maid. تعد الاتِّصالات المناسبة جوهرية لجعل شركاء القناة يشعرون بأنَّهم معنيّون بالأمر ومتفهمون لأسباب ارتفاع الأَسعار. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يعتقد الشركاء أن البائع أيضاً يشارك في الألم، إذ لا يمكن أن يكون الأمر وحيد الجانب. فشركة Wal-Mart وغيرها من بائعي التجزئة الذين اعتمدوا استراتيجية السعر اليومي

(*) مادة صمغيّة تفرزها الأشجار، أَو تُنتج كيماوياً. (المترجم).

المنخفض EDLP يخسرون ميزتهم عندما يجري بائعو التجزئة الترويجيون تنزيلات علىٰ المنتجات. فلنتأمّل غسّالة سعّرت في Wal-Mart بالسعر اليومي 299$. ولنفرض أن غسّالة مُسَعَّرة، عادة، بـ 349$ تُعرض عند بائع تجزئة ترويجي منافس بسعر 299$. عندئذ يعتقد المستهلكون أنهم حصلوا علىٰ منتج أعلى قيمة بسعر أدنى، في حين أنّهم ربما يظنّون أن قيمة الغسّالة لدى Wal-Mart هي فقط 299$. وللتغلّب علىٰ منافسة القيمة هذه يشير بائعو التجزئة بالسّعر اليومي المنخفض EDLP إِلىٰ أن منتجاتهم نفسها مقيمة بسعر أعلىٰ عند بائعي التجزئة المنافسين.

أما الخطوتان الخامسة والسادسة فتشملان رد الفعل الواقعي للسوق، ومراقبة وتقييم الاستجابة (رد الفعل). فأَحياناً يستغرق التصرّف المتعلق بالسعر الذي يقوم به البائع زمناً ليأخذ طريقه إِلىٰ الزبون. كذلك تخفيضات الأَسعار التي يمرّرها البائع إِلىٰ القناة، ربما لا تجد طريقها إِلىٰ الزبون النهائي. وللسبب نفسه ربما لا تُمَرَّرُ زيادات الأَسعار التي يقرّرها البائع تماماً إِلىٰ الزبون النهائي. ولهذا فمن المهم أن يكون هناك جهاز مراقبة جيد يربط عملية التسعير وتغيرات المزيج التسويقي الأخرى بالمبيعات وبحصة السُّوق. وفي بعض الأَسواق، كأَسواق صناعة الخضروات، يقوم فريق ثالث من وكالات جمع المعطيات بتقديم معطيات واسعة. وفي أَسواق أخرى، ربما يتطلب الأمر أن يقوم البائع بالتعاون مع أعضاء القناة بجمع المعطيات.

خلاصات

قدَّم هذا الفصل بعض الخطوط الهادية التي لا بد من دراستها في عملية وضع الأَسعار. ففي بعض الحالات يجري التسعير بأسلوب «الكلفة زائد» لسهولته ولأن الكلفة ستُغطىٰ في المدى البعيد. والواقع أن هذا الأسلوب ليس سهلاً لأنه لا بد من تخصيص الكلفة الثابتة في حالة المنتجات المتعدّدة. ومثل

هذه التخصيصات لا تكون دقيقة أبداً، بل تكون في بعض الحالات خاطئة وتؤدي إِلىٰ مبالغة في التسعير العالي أَو المنخفض للمنتجات.

إن طريقة التسعير الأكثر شيوعاً هي الجمع بين أسلوب «الكلفة زائد» وأسلوب التسعير التنافسي. والمنطق هنا يكمن في أن الأَسعار التنافسية تكشف الحكمة المشتركة المتعلقة بالاستجابة السعرية في السُّوق. إذ اتّباع المنافسة بصورة عمياء كالقوارض، لا يُعدّ سلوكاً استراتيجياً، علىٰ أية حال، لأنك تشير إِلىٰ أن لديك منتجاً غير متميِّز.

إن استخدام التكاليف والمعلومات التنافسية كعلامة مميِّزة، وإجراء تعديلات لإبراز المعالم المميّزة لمنتجك هو ما كان يوصف في السابق بتحليل القيمة المستخدمة. ويتطلب هذا التحليل فهماً لما يُثَمنُه الزبائن. إِلاَّ أن ترجمة هذه القيمة إِلىٰ عملية مراقبة وشروط سعرية أمر صعب. من الطّرائق المتبعة لتحقيق ذلك التحليلُ المشترك. ويُنْجَزُ ذلك أيضاً عبر التجربة (مثلاً، إذا كانت أسواقك منفصلة جغرافياً، أَو ذاتية الاحتواء نسبياً، فيمكنك إجراء تجربة في منطقة مُمثِّلة واحدة لتعرف استجابة السِّعر). فإن لم تستطع إجراء تجارب، ففكِّر في إمكانية اتباع إحدى الطرائق المقترحة في هذا الفصل لقياس استجابة السِّعر. والمهم أن تفهم استجابة الزبون لتغيّر السِّعر. النظرية توصلك حتى الآن فقط إِلىٰ فهم الجزء «العلمي» من التسعير، أما التعلم بالممارسة فيوصلك إِلىٰ الجزء «الفني» من عملية التسعير.

ملاحظات:

1. Robert Buzzell and Bradley Gale, *The PIMS Principles* (New York: The Free Press, 1987).
2. *Wall Street Journal* (November 18, 1999).
3. Ibid. (November 16, 1999).
4. *New York Times* (November 22, 1999).
5. *Wall Street Journal* (November 8, 1999).

(6) من الصعب أن تجدي الإعانات الشاملة في أسواق شديدة التنافس. فليس واضحاً، على سبيل المثال، فيما إذا كان منح Internet Explorer مجاناً ساعد شركة Microsoft على بيع مزيد من منتجات التجهيزات المكتبية.

(7) تقدم Robert Dolan وHerman Simon فكرة شرح العلاقة بيانياً في كتابيهما Power Pricing، نيويورك، The Free Press، 1996 : الشكل 4 ـ 12 مبني على الشكل 3 ـ 2 من كتابهما.

8. Melvyn A.J. Menezes and Jon Serbin, "Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program," Harvard Business School case, 9-591-055 (1991).

9. James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing,* vol. 1, no. 1 (1993), p. 5.

10. Michael Treacy and Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge," *Fortune,* (February 6, 1995), pp. 88–93.

11. A GIG represents 1000 mega bytes.

(12) لقد حُوِّلت المراتب أولاً بحيث كان أكثر الحواسيب احتمالاً للشراء قد صنِّف برتبة 18 بدلاً من 1. يُعَدُّ القيام بعملية النكوص باستخدام معطيات نظام الرتب غير ملائم من وجهة النظر الإحصائية. ومع ذلك تعمل الإجراءات، في بعض الحالات، بصورة جيدة جداً.

13. Thomas Nagle and Reed Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing,* 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).

(14) افتتحت شركة Compaq قناة مباشرة عام 1999م.

15. Mark Albion, *Advertising's Hidden Effects: Manufacturers' Advertising and Retail Pricing* (Boston: Auburn House,1983).

16. Lakshman Krishnamurthi and S.P. Raj, "The Effect of Advertising on Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research,* vol. 22 (May 1985), pp. 119–129.

17. Lakshman Krishnamurthi and S.P. Raj, "An Empirical Analysis of the Relationship Between Loyalty and Consumer Price Elasticity," *Marketing Science,* vol. 10, no. 2 (1991), pp. 172–183.

(18) كتب القسم القانوني من هذا الفصل Eugene Zelek، أستاذ مساعد ملحق لمادة التسويق في مدرسة كيلوغ Kellogg School، Northwestern University، وزميل في مجموعة قانون التسويق في Freeborn & Peters وهي شركة قانونية في شيكاغو. النسخة الأصلية يملكها Eugene Zelek.

الفصل الثالث عشر

تقويم وظيفة التّسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أَسهم الزبائن

روبرت سي. بلاتبيرغ وجاكلين أس. توماس

Robert C. Blattberg and Jacquelyn S. Thomas

تتغير وظيفة التّسويق تغيُّراً سريعاً. إذ غدت خلال السنوات العشر الأخيرة أكثر تركيزاً علىٰ الزبائن كما تُبيِّن الكتب والمقالات العديدة التي أُلِّفت حول تسويق علاقات الزبائن CRM، وتسويق الاحتفاظ بالزبائن، والتّسويق الفردي من واحد إِلىٰ واحد[1]. ففي حين تميَّزت ثمانينيات القرن العشرين بمفهومات مثل أَسهم الصنف العادية، فإن تسعينيات القرن العشرين وختامه قد ركَّزت علىٰ الزبون. لقد بَيَّن نمو أَسواق الإنترنت مثل American Online (AOL)، وAmazon.com للعالم أن بؤرة قوية متمركزة في الزبائن تستطيع توليد تمويل عال جداً للسوق. في حين أنَّه ليس ذلك فقط هو مقياس النجاح، بل تدرك الأَسواق أن الشركات التي تفهم كيف ترفع قيمة قواعد زبائنها إِلىٰ الحد الأقصى تبني لنفسها قيمة طويلة الأمد أكثر من الشركات التي تركز فقط علىٰ المنتجات. ولا يعني هذا أن المنتجات والخدمات التي تقدّمها الشركة لا أهمية لها، بل يعني أن قيمة الشركة الحقيقيَّة والمديدة تتعزَّز أكثر وأكثر بقاعدة زبائنها، وليس بـ «موجوداتها الملموسة» وبمنتجاتها.

ترتكب الشركات التي تعتمد فقط علىٰ المنتجات من غير أن تدرك أهمية قيمة زبونها خطأً جسيماً. فشركة Dell Computer، التي تعد إحدى حكايات النجاح الكبير في العقد الأخير من القرن العشرين، قد بَيَّنَتْ أن فهم الزبون وأنظمة التوزيع ذات الصلة أكثر أهمية من المُنتَج رغم أهميته أيضاً. إذْ اَستطاعت شركة Dell أن تَبُذَّ شركات عملاقة مثل Compac وIBM اللتين كانتا تركِّزان علىٰ المُنتَج أكثر من Dell. لقد أدركت Dell أن المُنتَج مهم، ولكن الزبائن يمكن أن يشتروا ميغاهيرتز megahertz، ورام داخلي RAM، وسواقات من عدد من الشركات المنافسة. فما دام المنتج ذا معايير أساسية، فإن شركة Dell استطاعت أن تنافس في بُعد آخر، كالخدمة وأزمنة التسليم، إضافة إِلىٰ التركيز علىٰ إيجاد زبائن أوفياء لمدة طويلة، في الوقت نفسه. وفي النهاية أحجمت الشركات العملاقة في الصناعة، وأخذت تقلّد الجيل الجديد من شركات الحواسيب الشخصيَّة محتذية بشركة Dell.

نرى نموذجاً مماثِلاً في العديد من الصناعات في الاقتصاد الجديد. ومرَّة أُخرى، يُعَدُّ التركيز علىٰ الزبون في غاية الأهميَّة، رغم أهمية المنتجات/ الخدمات. إن معرفة كيفية رفع قيمة قاعدة الزبائن الموجودة إِلىٰ الحد الأقصى تعد لُبَّ هذا النمط من التّسويق وجوهره.

يدرك هذا الفصل بيئة التّسويق المتغيّرة هذه، ويقدم نموذجاً من الزبائن نسميه «المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن». يراد لهذه المعادلة أن تحصر أساس التقييم، والتحليل، وإدارة أنشطة الشركة التّسويقية. فأية شركة تستطيع استخدام هذه المعادلة قاعدة لاستراتيجيتها وتكتيكاتها التّسويقية. بيد أنه من الأنسب لهذه الشركات التي تُطَوِّر قواعد معطيات متكاملة ومفصلة للزبائن، والتي تعلَّمت كيف تنتفع من قواعد المعطيات هذه أن تبتكر نموذجاً متفوقاً من الزبائن.

مجال الأمثلة هو من Citicorp، وAmerican Express، وAmerica

online إلى المسوِّقين المباشرين الذين عاشوا في هذه البيئة طوال الثلاثين سنة المنصرمة. إن شركات مثل Procter، وGamble، وDraft أقل احتمالاً لاستخدام هذا النموذج لأنها بعيدة عن مستهلكها النهائي. بيد أن شركات التّسويق الكبرى تاريخياً التي تتعامل عموماً بالسلع الاستهلاكية المغلّفة هي التي يحتمل استمرارها في الاعتماد على القنوات الجماهيرية والاتِّصالات الجماهيرية في حقبة تتطور نحو المعلومات المفصلة والمتعلقة بالزبائن، ونحو الاتِّصالات المستهدفة استهدافاً عالياً بالزبائن. ومن سخرية القدر أنَّ أسوأ كابوس جاثم علىٰ صدورهم هو أن يكون بائع التجزئة/ الموزِّع أكثر ملاءمة لتطوير أنماط برامج التّسويق هذه من الشركات التي اضطرت للاعتماد علىٰ تقنيات ومقاربات التّسويق التي شاعت في سبعينيات القرن العشرين.

تركّز بقية هذا الفصل علىٰ ما نسميه المعادلة الأساسيَّة لأَسهم الزبائن وتطبيقاتها. القسم الأول يتناول المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن. ثم نصف أثر استراتيجية التّسويق في المقاييس النقدية المستخلصة من المعادلة الأساسية. وبعد ذلك، نشرح كيف نربط التجزيء والاستهداف ومزيج التّسويق مع المعادلة الأساسية. ونختتم الفصل ببحث كيفية تحليل فاعلية مزيج التّسويق.

المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن

تحصر المعادلة الأَساسيَّة لأَسهم الزبائن المعايير الكبرى التي تحتاج إِلىٰ نمذجةٍ وربطٍ بالأنشطةِ التّسويقية:

$$CE(t) = \sum_{i=0}^{I} N_{i,t}\ \alpha_{i,t}\ (S_{i,t} - C_{i,t}) - N_{i,t}B_{i,a,t} + \sum_{K=1}^{\infty} N_{i,t}\ \alpha_{i,t}$$

$$\left[\left(\prod_{J=1}^{R} \rho_{i,y+j}\right) \rho_{i,y+k}\ (S_{i,t+k} - C_{i,t+k} + B_{i,r,t+k} - B_{i,AO,t+k})\right] \left(\frac{1}{1+d}\right)^{k}$$

$$CE = \sum_{k=0}^{t} CE(t-k)$$

حيث:

$CE_{(t)}$ = قيمة حقوق الزبائن الذين جرى اكتسابهم في الزمن t

$N_{i,t}$ = عدد الزبائن المحتملين في الزمن t للقطاع i

$\alpha_{i,t}$ = احتمال الاكتساب في الزمن t للقطاع i

$\rho_{i,t}$ = احتمال الاحتفاظ بالزبائن في الزمن t للقطاع i

$B_{i,a,t}$ = كلفة التّسويق لكل زبون محتمل N بالنسبة إلى اكتساب زبائن في الزمن t للقطاع i

$B_{i,r,t}$ = تكاليف التّسويق في مدة t لزبائن محتفظٌ بهم للقطاع i

$B_{i,AO,t}$ = تكاليف التّسويق في مدة t لبيع إضافي للقطاع i

d = معدل الحسم

$S_{i,t}$ = مبيعات المنتج/ الخدمات المقدمة من قِبل الشركة في الزمن t للقطاع i

$C_{i,t}$ = كلفة السلع في الزمن t للقطاع i

I = عدد القطاعات

i = تعيين القطاع

t = المدة الأولية

K = الزمن منذ اكتساب الزبائن

إن هذه الجملة الرياضية المشوشة ظاهرياً، خصوصاً لمن لا يرتاحون إِلىٰ الرياضيات، تحيط بالعديد من المفهومات الحاسمة. سنترجمها إِلىٰ وصف كلامي. أَسهم الزبائن تساوي:

> الربح من زبائن المرّة الأولى الذي هو عدد الزبائن المحتملين الذين جرى الاتصال بهم مضروب في احتمال اكتساب الزبائن مضروب في المبيعات ناقص الهامش

ناقص

كلفة اكتساب الزبائن الذي هو عدد الزبائن المحتملين مضروب في كلفة الاكتساب لكل زبون محتمل.

زائد

الأرباح من المبيعات المستقبلية للزبائن المكتسبين مُجدداً الذي هو معدل الاحتفاظ في كل مدة مستقبلية مضروبة بالربح الذي جُني من الزبائن في تلك المدة مجموعٌ عبر جميع المدد المستقبلية.

مقسوم على

معدل الحسم الذي يحول الأرباح المستقبلية إِلىٰ دولارات حالية أَو (أية عملة).

مجموع

عبر جميع قطاعات الزبائن.

يمكن تقسيم المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن إِلىٰ مكونات ثلاثة هي: (1) اكتساب الزبائن، (2) والاحتفاظ بهم، و(3) والبيع المضاف A-R-A. وفي كل مكوّن من مكونات المعادلة الأَساسيَّة مكوّنات فرعية. تدرس هذه باختصار هنا، وبمزيد من التفصيل في القسم الذي يبحث ربط مزيج التسويق بالمعادلة الأَساسيَّة.

اكتساب الزبائن

إن معدل الاكتساب، في المعادلة، α_i، هو احتمال أن يصبح الزبون المحتمل زبوناً بالفعل. لهذا المتحول أثر كبير في استراتيجية الشركة للاستثمار في اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم. كذلك عدد الزبائن المحتملين، $N_{i,t}$، يُعَدُّ

عنصراً هاماً جداً في تحديد عدد الزبائن المكتسبين في كل مدة. أما متحول الاكتساب الحاسم الآخر فهو الكمية التي ينبغي إنفاقها لاكتساب كل زبون، $B_{i,a,t}$. من الواضح أن $\alpha_{i,t}$، يعتمد علىٰ الإنفاق لاكتساب الزبائن، أَو رياضيًّا $(\alpha_{i,t} = f\ (Bi, a, t)$.

الاحتفاظ بالزبائن

معدل الاحتفاظ بالزبائن، $\rho_{i,t}$، هو الزمن بالتحديد، لأن معدل الاحتفاظ بالزبائن يختلف عادة باختلاف المدة، من جهة، ولأنه من جهة أُخرى، بل والأهم، يختلف بمرور الزمن مع ازدياد مدة بقاء الزبائن مع الشركة، تماماً كما هو الأمر في اكتساب الزبائن حيث يُعَدُّ المبلغ الذي يُنفق للاحتفاظ بالزبائن عاملاً حاسماً يؤثِّر في معدلات الاحتفاظ، أَو $\rho_{i,t}\ (B_{i,r,t,}, B_{i,r,t} - 1...)$.

البيع المضاف

نادراً ما درس هذا المكوِّن في معظم المقالات أَو الكتب التي تحدَّثت عن إدارة العلاقة بالزبائن، ولكنه عنصر هام من عناصر التّسويق الموجَّه بالزبائن. لقد حُدّد في النموذج بـ $S_{i,t}$ التي هي المبيعات في الزمن t. يجري تحديد البيع المضاف بعدد العروض المقدَّمة في كل مدة $O_{i,t}$) وبمعدل الاستجابة لكل عرض $r_{i,t}$. يتأثَّر معدل الاستجابة بنوعية خط إنتاج الشركة وجودته إضافة إِلىٰ العلاقة التي تكون الشركة قد نَمَّتها مع الزبائن. ويعتقد أنَّه كلما كانت $S_{i,t}$ أعلىٰ كان معدل الاحتفاظ بالزبائن أعلىٰ، أَو $\rho_{i,t} = f(S_{i,t}, S_{i,t-1...})$.

تأثير استراتيجية التّسويق في المقاييس الحاسمة

بوصف الصناعات جزءاً من تحليل المقاييس الحاسمة (معدلات الاكتساب، والاحتفاظ، والبيع المضاف) يُفترضُ أنّ للصناعات مستويات خطوط أساسية للمقاييس الحاسمة. فقد كانت موثوقية الزبائن ضعيفة قبل

دخول Federal Express وسواها من الشركات إلىٰ صناعة الطيران السريع. لقد أدَّى ذلك، بلا شك، إلىٰ مستويات إرضاءٍ للزبائن منخفضة وإلىٰ معدلات احتفاظ بهم منخفضة أيضاً. استطاعت شركة Federal Express أن تعيد النظر في الاستراتيجية التعبوية باستخدام المحاور لتحسين الموثوقية تحسيناً كبيراً لدرجة «ضمان الرحلات الليلية بصورة مطلقة». فأدَّى ذلك، من ثَم، إلىٰ مستويات عالية من إرضاء الزبائن، وربما إلىٰ معدلات احتفاظ أعلىٰ. سواء أكانت شركة Lexus هي التي رفعت مستوى إرضاء الزبائن بفضل إنشاء شبكة من المتعاملين المتفوقين (أي رفعت معدل الاحتفاظ بالزبائن)، أم أن شركة Federal Express هي التي فعلت ذلك بفضل رفع سوية الموثوقية، (أي زادت معدلات الاحتفاظ بالزبائن) أم كانت الشركات التي أدركت أنَّه إذا كانت صناعة ما مستثمرة في تسويق اكتساب الزبائن، فإنه تتوافر لديها فرصة تقرير كيفية تأثير استراتيجية الشركة للتسويق، في مقياس حاسم أَو أكثر في المعادلة الأساسية هي التي رفعت مستوى إرضاء الزبائن. وهذا يؤدي، إذن، إلىٰ مبدأٍ عام يتعلَّق باستراتيجية التّسويق هو: إن الشركات القادرة علىٰ تغيير مستويات الخطوط الأساسية للمقاييس الحرجة، تستطيع رفع عدد الزبائن بالنسبة إلى التنافس.

كذلك، فإن استراتيجيات التّسويق التقليديَّة، مثل استراتيجية المنتجات الفريدة، تناسب هذا النموذج. لكي تكون الشركة ناجحة بمنتَجٍ جديد (أَو خدمة جديدة) يجب أن تكون قادرة علىٰ اكتساب الزبائن بكلفة منخفضة بالقدر الذي يتيح لمبيعات المستقبل أن تغطي الاستثمار الأولي. والأهم من ذلك أن الشركات تراهن علىٰ معدلات احتفاظ معينة لتسويغ تكاليف اكتساب الزبائن الأولية. لا تفصح الشركات، عادة، عن هذه الافتراضات.

يمكن إعادة صياغة الأدب المتعلِّق بالدخول التنافسي باستخدام المعادلة الأساسية. عندما تنضج الأَسواق، لا تعود الشركات قادرة علىٰ اكتساب الزبائن (زيادات $B_{i,a,t}$) بالكلفة ذاتها التي تحملتها سابقاً (مزيد من المنافسين يستهدفون

الزبائن أنفسهم) أَو بالمعدل ذاته (تناقص $\alpha_{i,t}$). وإذا ما اقترنت المنتجات/ الخدمات بشراء متكرِّر، فإن المنتجات/ الخدمات ذاتها يمكن أن تسرق زبائن الشركة الحاليين، وهذا يسفر عن انخفاض معدلات الاحتفاظ $\rho_{i,t}$. وإذا ما كانت الاستراتيجية هي بيع المزيد إِلىٰ الزبائن، فإن المنافسين سيتمكَّنون من استهداف هؤلاء الزبائن أنفسهم، بمنتج أرخص، علىٰ الأغلب. وتكون النتيجة أن المبيعات المُضافة S_{it} ربما تغدو دون تقديرات الاحتمالات المستقبلية، وهذا يؤدي إِلىٰ خفض قيمة الزبائن.

بفضل تأطير استراتيجية التسويق بدلالة المؤشرات والمعايير المستخدمة في المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن، نجبر الشركات علىٰ تقييم مقدار صمود استراتيجياتها وأين تكون عرضة للخطر. فإن تضاعفت تكاليف اكتساب الزبائن لدى دخول منافسين، هل تستطيع الشركة الاحتفاظ بأَسهم الزبائن بصورة إيجابية؟ وماذا يحدث لمعدلات الاحتفاظ بالزبائن إذا ما دخلت منتجات مماثلة إِلىٰ السُّوق؟ هل تستطيع الشركة تطوير استراتيجية تتيح لها أن تنافس عندما يصل داخلون جُدد إِلىٰ السوق؟ وكيف سَتُبَيِّنُ نفسها بدلالة مقاييس أَسهم الزبائن؟ وتعمل المعادلة الأَساسيَّة كجهاز تأطير لجعل استراتيجية التّسويق أقل نوعية وأَكثر دقة.

ربط التجزيء والاستهداف ومؤشرات المعادلة الأَساسيَّة

من أساليب التّسويق الأولية تجزيء قاعدة زبائن الشركة واستهدافها. كيف يربط ذلك بالمعادلة الأَساسيَّة؟ إن نَظَر المرء إِلىٰ غاية التجزيء والاستهداف، رأى أنها تقليص عالم الزبائن المحتملين إِلىٰ عدد أصغر، علماً بأن الباقين يظلّون أكثر احتمالاً للاستجابة إِلىٰ عروض الشركة. وهكذا فإن التجزيء والاستهداف يؤثِّران في N، الذي هو عدد الزبائن المحتملين، وα، التي هي إمكانية اكتساب الزبائن. يتقلَّص N بسبب التجزيء والاستهداف، أما α فتزداد، وهذا يسفر عن كفاءة أعلى، لأن الإنفاق الإجمالي، NB_a،

يتقلّص، وكلفة اكتساب الزبون $NB_{\alpha}/N\alpha$، تتقلّص أيضاً. وهكذا فإن التجزيء والاستهداف يُعدان عنصرين حاسمين من عناصر التّسويق الكفء.

يمكن أن يؤثر التجزيء والاستهداف كذلك في ρ، معدل الاحتفاظ بالزبائن. فإذا جَزَّأَت الشركة واستهدفت بصورة فعّالة، فإن احتمال استجابة الزبون بصورة إيجابية علىٰ عروض الشركة يكون أكبر في المدى الأبعد، وهذا يسفر عن زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن. وربما يكون معدل اكتساب الزبائن في بعض الظروف أدنى، ومعدل الاحتفاظ بهم أعلى، لأن قطاعات الهدف تكون ذات ولاء متوقع أكبر.

ويمكن أن يؤثّر التجزيء والاستهداف كذلك في مستوى المبيعات. إن لتحديد إمكانية السُّوق من الزبائن ومن ثم لتجزيئه واستهدافه مفعولَيْن هما: (1) مبيعات أكثر لقاء كل زبون، و(2) وتسويق أكثر كفاءة. وينشأ التّسويق الأكثر كفاءة لأنه إذا ما كان احتمال مبيعات القطاع منخفضاً، فمن الضروري، لتوليد رخاء، خفض نفقات اكتساب الزبائن للقطاع، $B_{i,a,t}$.

وباختصار، يمكن ربط التجزيء والاستهداف بسهولة بالمعادلة الأَساسيَّة. إذ إن المعادلة الأَساسيَّة توضح أثر التجزيء والاستهداف. وهكذا تستطيع الشركة أن تحدِّد أي القطاعات التي تزيد من قيمة زبائنها وأي القطاعات تخفضها. وعندئذ تستطيع الشركة أن تعيد تعديل استثماراتها الزبائنية.

ربط مزيج التّسويق بمؤشرات المعادلة الأَساسيَّة

من أهداف هذا الفصل بيان كيف أن للمعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن صلةً بالمموِّقين عن طريق بيان كيفية ربط قيم المؤشرات A-R-A بمزيج التّسويق. هذه هي غاية هذا القسم الذي يحتوي علىٰ بعض المعادلات الرياضية التي تبين بوضوح كيف تعمل بعض هذه الروابط. ثم تترجم المعادلات إِلىٰ كلمات.

اكتساب الزبائن

في المعادلة الأَساسيَّة ثلاثة متحولات تؤثِّر في اكتساب الزبائن، هي: (1) N (عدد الزبائن المحتملين)، و(2) α (احتمالية اكتساب الزبائن)، و(3) B_a (الإنفاق علىٰ عملية اكتساب الزبائن). البحوث التي تركّز علىٰ اكتساب الزبائن مباشرة قليلة جداً، بيد أن هناك دراسات واستخلاصات يمكن تطبيقها في هذا المجال. وتأتي هذه الخلاصات والنتائج من الأدب المتعلّق بمبيعات النماذج التنبؤية للسلع الجديدة ذات العمر المديد وللسلع قصيرة العمر[2]. يركِّز هذا الأدب علىٰ حجم السُّوق، وكيفيَّة تأثير مزيج التّسويق في التجربة، وفي معدل انتشار مبيعات المنتجات.

عدد الزبائن المحتملين

يتحدد حجم السُّوق، عادة، بنمط المنتجات/ الخدمات التي تُقدّم وصناعة الشركة. وتسعى الشركات، في بعض الحالات لإيجاد أَسواق جديدة لمنتجاتها الموجودة. وكذلك فإن المتحولات التّسويقية تؤثّر في عدد الزبائن المحتملين المتوافرين لدى الشركة. ويشمل هؤلاء: حجم السُّوق (الصناعة ومنتجات/ خدمات الشركة)، وقناة التوزيع المستخدمة، واستراتيجية الاستهداف التي تتبعها الشركة، وإدراك الزبائن المستقبلي للمُنتَج أَو الخدمة التي تقدم. تسيطر الشركة علىٰ معظم المتحولات التّسويقية مثل القناة المستخدمة، والإدراك الذي يتحدّد بالإِعلان وباستراتيجية الاستهداف.

احتمالية اكتساب الزبائن (α)

يمكن أن يكون للتسويق أثر كبير في احتمالية اكتساب الزبائن[3] التي تتحدَّد بفضل عدة متحولات تسويقية جيدة التوثيق. أما التسعير فيؤثّر في القيمة التي تقدمها الشركة. تستخدم المشجعات الترويجية لتوليد محاولة (اكتساب الزبائن). ويستخدم الإِعلان لتوضيح المنتج وإيجاد توقعات بين الزبائن

المحتملين. الكلمة المباشرة ربما تولد إدراكاً وتوقعات. وتحدّد القناة توافرية المنتَج وأنماط نواتج الخدمات المقدمة[4]. وأخيراً، يؤثّر نمط التجزيء والاستهداف في احتمالية اكتساب الزبائن، إذا ما كانت الشركة قادرة علىٰ إيجاد مشترين محتملين مقابل عدد أقل من الزبائن المحتملين المستهدفين.

المتحول غير المسيطر عليه الذي يؤثّر في احتمالية اكتساب الزبائن هو «مفعول الصناعة». إذ إن لبعض الصناعات معدلات استجابة أدنى من سواها. فمعدل استجابة التأمين التّسويقي المباشر منخفض جداً، تاريخياً، ويقع ضمن مجال 0,2٪ بيد أن معدل استجابة البريد النموذجي المباشر يقع بين 1٪ و2٪. يمكن أن تتأثّر احتمالية اكتساب الزبائن الأساسية هذه بتغيير يطرأ علىٰ استراتيجية الشركة، ولكنها تعتمد علىٰ نمط المنتج/ الخدمة المقدَّمة أكثر من اعتمادها علىٰ التّسويق النوعي المستخدم. وهذا يؤدي إِلىٰ احتمالية اكتساب للزبائن قصوى k_a لصناعة ما.

$$\alpha = k_a \quad [1 \quad - \exp \quad (-\lambda B_a \quad)]$$

حيث:

α = احتمالية اكتساب الزبائن

k_a = احتمالية اكتساب الزبائن القصوى

B_a = نفقة اكتساب الزبائن

λ = المعدل الذي تؤثّر عنده نفقات اكتساب الزبائن في احتمالية اكتسابهم.

وبالتعبير عن المعادلة بالكلمات، نقول:

هناك احتمالية اكتساب زبائن قصوى تحدد لأية صناعة معينة هي k_a. ويحدد المعامل λ في المعادلة أمام B_a مقدار عظم تأثير الإِنفاق في اكتساب الزبائن علىٰ احتمالية اكتسابهم. وكلما كان المعامل λ أكبر كانت احتمالية اكتساب الزبائن أعلىٰ بالنسبة إلى مستوى إنفاق ثابت.

تحدد كفاءة التّسويق المعامل λ أو مقدار تأثير كل دولار في توليد احتمالية أعلىٰ لاكتساب الزبائن. فمثلاً، يؤثّر الاستهداف كثيراً في فاعلية كل دولار يُنفق لقاء كل زبون محتمل، حيث سيكون أعلىٰ بكثير إذا ما استطاعت الشركة تحديد آفاق محتملة لمبيعات عالية. كما أن أنماط وسائل الاتصال تؤثّر في كفاءة التّسويق. فتحديد المعامل λ بنمط الإنفاق يتيح للشركة أن تخصِّص ميزانيتها التّسويقية بكفاءة أكبر.

نفكك المعادلة السابقة، رياضياً، علىٰ النحو التالي:

$$\alpha = K_a \left[1 - \exp(-\sum_{j=1}^{j} \lambda_j B_{a,j})\right]$$

حيث:

a = احتمالية اكتساب الزبائن

k_a = احتمالية اكتساب الزبائن القصوى

λ_j = كفاءة فئة التّسويق j

$B_{a,j}$ = نفقة اكتساب الزبائن لفئة الإنفاق j.

تَتَبَّع الشركات، في بعض الصناعات فاعلية نسبية من أنماط وسائل التّسويق المختلفة (مثلاً، ناشرو المجلات مثل Time-Life). وينبغي أن تختار شركات الإنترنت بين الإعلانات المتميِّزة ووسائل الإعلام التقليدية القائمة علىٰ فاعلية الكلفة في توليد الزبائن.

يلخص الجدول 13 ـ 1 العلاقات التي جرى بحثها قبل قليل. ويبين كيف أن كل عنصر من عناصر مزيج التّسويق يؤثّر في احتمالية اكتساب الزبائن α، وفي حجم السُّوق N، وفي كفاءة السُّوق (λ).

الجدول 13 ـ 1
الربط بين اكتساب الزبائن ومزيج التّسويق

متحول مزيج التّسويق	احتمالية اكتساب الزبائن (α)	كفاءة اكتساب الزبائن (λ)	حجم السُّوق (N)
إعلان			
إدراك	X		X
توضيع/ توقعات	X		X
كلمة مباشرة	X	X	X
تسعير	X		
ترويجات	X		
جودة المنتج			
الجودة	X		X
قناة التوزيع	X	X	X
قوة المبيعات	X	X	X
تسويق قاعدة المعطيات		X	

الاحتفاظ بالزبائن

سوف نتوجه، ضمن الاحتفاظ بالزبائن، إلىٰ محدّدات معدّل الاحتفاظ، ρ، ومستوى الإنفاق للاحتفاظ بالزبائن، B_r.

معدل الاحتفاظ بالزبائن

إن المؤشر (المعيار) الجوهري الوحيد للمعادلة الأساسية الذي نُشِر عنه الكثير هو معدل الاحتفاظ بالزبائن. حتى الآن، ما زال الأدب مُفَتَّتاً ومضطرباً. سوف نصف كيفية تأثير المتحولات المختلفة في معدل الاحتفاظ بالزبائن.

من المهم، قبل أن نتابع بحثنا، أن نذكر باختصار أن الاحتفاظ بالزبائن أمر مختلفٌ عن الولاء أو الوفاء. من تعاريف الولاء/ الوفاء الشائع استخدامها تعريف أن الزبون يقوم بشراء نسبة كبيرة من منتجات شركة معينة أو من صنف معين. أما الاحتفاظ بالزبائن فلا يتطلَّب الوفاء. فالزبون يمكن أن يأخذ، فقط

20٪ من مشترياته من الشركة نفسها في كل مدة، ومع ذلك يُعَدُّ من الزبائن الذين تحتفظ بهم الشركة. فالاحتفاظ يركّز علىٰ استمرار الشراء من شركة معينة.

يوجه التركيز الأولي لمعظم أدبيات الاحتفاظ علىٰ كيفية تأثير نوعية الخدمات (التي تعرَّف بطرق شتّى) في معدلات الاحتفاظ. يُعتقد، عموماً، أنَّه كلما كانت نوعية الخدمات أفضل وأرقى كان معدل الاحتفاظ أعلىٰ. تصف Zeithemel هذا الموضوع، وتختتم مقالتها بالعبارة التالية: «في حين أن بعض التقدم قد أُحرز في السنوات العشر المنصرمة في مجال التحقق من نوعية الخدمات، والربحية، والقيمة الاقتصادية للزبائن، فإنه ما زالت هناك حاجة لإجراء بحوث كثيرة لإثبات صحة هذا الدليل المبكر ولبناء جسم متماسك ومتكامل من المعرفة»[5]. وهكذا، ومع القبول بأن نوعية الخدمة، وإرضاء الزبائن يجب أن تكون محدّدات لمعدلات الاحتفاظ، فإن هناك العديد من العوامل المعترضة التي تؤثِّر في الروابط بين معدلات الاحتفاظ ونوعية الخدمات وإرضاء الزبائن.

يُعَدُّ التسعير، ضمن مزيج التّسويق، خادعاً لأنَّه يمكن استخدامه فعلاً لتخفيض معدل الاحتفاظ، ومع ذلك يؤدي إِلىٰ ربحيَّة أعلى. يبين Blattberg وThomas[6] أنه من الأمثل، في حالات عديدة، أن تطلب من أفضل زبائنك سعراً أعلى. ربما يبدو ذلك مضاداً للبَدَهي، ولكن أفضل الزبائن يُضفون قيمة أكبر علىٰ المُنتَج أو الخدمة، ومن ثَم فهم يرغبون في دفع المزيد لقاء ذلك. تقوم القيمة المزيدة علىٰ معرفة أن تلك الشركات أو أولئك الزبائن، الذين هم زبائن منذ زمن طويل، غالباً ما يكونون مقيّدين بتكنولوجيا الشركة، لذلك فإن تحوّلهم عنها يكلفهم كثيراً[7]. وهكذا، ربما يكون مسار السعر الأمثل هو تخفيض معدلات الاحتفاظ بالزبائن، وزيادة الأرباح.

خلافاً لما تقوله الأدبيات الكثيرة، ولكن المضطربة في الوقت نفسه، بأن المشجعات الترويجية، تؤثِّر عكساً في معدَّلات الاحتفاظ[8]، فإنَّه يمكن

استخدام البرامج الترويجية لمكافأة الزبائن الباقين منذ زمن طويل علىٰ ما قاموا بشرائه. إذ يمكن لبرامج المستخدِمين المتكررة أن تقدّم حوافز إلىٰ الزبائن للاحتفاظ بهم بواسطة منحهم جوائز علىٰ مشترياتهم المستمرة. يستخدم نظام المكافآت النموذجي السلوك الشرائي في المدة الأخيرة ليقدم جائزة في هذه المدة. فإن فاتت الزبون أو الشركة مدة واحدة، فإنَّها تخسرُ المنافع. ومن ثم، يكون من المنفعة أن يتابع الزبون تعامله مع الشركة ذاتها (يكون محتفظاً به).

يُعتقد أن الإعلان يؤثِّر في المواقف التي تؤثِّر بدورها في الاحتفاظ بالزبائن. ما زال من الصعب توطيد هذه الحلقة في العالم الواقعي. والصعوبة هي في ربط الإنفاق علىٰ الإعلان بتحولات المواقف وبالتغيرات التي تطرأ علىٰ الاحتفاظ بالزبائن. إذ بدون وجود علاقة نوعية، من الصعب تحديد: هل يُنفق الإعلان بوصفه وسيلة لرفع مستويات الاحتفاظ بالزبائن؟ ينبغي أن تكون هذه المسألة محور بحث. علىٰ أيّة حال، لا تستخدم وكالات الإعلان، عادة، المعادلة الأساسية لربط الإنفاق علىٰ الإعلان بالاحتفاظ بالزبائن. إنه من العدل القول إنه من الصعب جداً بيان هذه الحلقة بصورة واضحة، ومع ذلك فهي حاسمة إذا ما أراد المرء تحديد الإنفاق الاقتصادي المقارن لمتحولات مزيج التّسويق لزيادة أَسهم الزبائن.

كذلك أساليب اكتساب الزبائن تؤثر في الاحتفاظ بهم. فمصدر الزبون، والعرض المقدّم، والتوقعات المتولّدة كلها تؤثِّر في الاحتفاظ بالزبائن. فإذا ما غالت الشركة بوعودها أثناء الإعلان لاكتساب زبون، فإن هذا الزبون بعد استخدامه للمنتج/ الخدمة ربما يُصاب بخيبة أمل، وهذا يؤدي إلىٰ انخفاض معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

من التكتيكات الشائعة لاكتساب الزبائن التسعير التشجيعي المغامر. إذ كلما كان السعر أخفض، ازداد عدد «مُتَبَضّعي الأَسعار» الذين تكتسبهم الشركة، ولكن هذا يؤدي بعدئذ إلىٰ انخفاض الاحتفاظ بالزبائن. في حين أن هذا ربما يزعج أولئك الذين يعتقدون أن معدَّلات الاحتفاظ بالزبائن العالية أمر جيد،

ربما يكون هو الأسلوب الأمثل للشركة كي تكتسب مزيداً من «المجرّبين» ثم تترك أولئك الذين يجدون أن المنتج/ الخدمة لم يقدم ما فيه الكفاية يقيّمون المنتج/ السلعة بعيب السّعر المألوف. وهذا يؤدي إلىٰ قاعدة هامة: علىٰ الشركة ألا ترفع معدل الاحتفاظ بالزبائن إلىٰ الحد الأقصى، بل عليها رفع أَسهم الزبائن إلىٰ الحد الأقصى. إذ ربما لا تكون معدَّلات الاحتفاظ العالية مفيدة بدون فهم جميع هذه التناوبات[9].

لا بدّ من ذكر متحولَين آخرين من متحولات مزيج التّسويق، هما: نوعية المنتج وجودته؛ وقنوات التوزيع. من الواضح أنه يُنظر إلىٰ نوعية المنتج كأحد أكبر محددات الاحتفاظ. ومع ذلك، من المهم معرفة أن السِّعر أيضاً يؤثِّر في الاحتفاظ بالزبائن، فإذا ما أنتجت الشركة منتجاً أجود وطلبت لقاءه سعراً أعلى، ربما لا يؤدي ذلك إلىٰ رفع معدل الاحتفاظ. قيمة المنتج هي المعيار الأنسب، ولكن من الصعب ربط نوعية المنتج بقيمته. وربما تساعد تقنيات، كالتحليل المشترك، علىٰ فهم هذه التناوبات، وربطها بعدئذ بمعدلات الاحتفاظ.

تؤثِّر قنوات التوزيع، أيضاً، في معدَّلات الاحتفاظ بالزبائن لأنَّها تقدم توافرية المنتج، ونواتج الخدمات التي تساعد الزبائن/ المستخدِمين النهائيين.

نواتج الخدمات هذه (مثلاً، خدمة الزبائن، توريد كميات كافية من المنتج) مهمة جداً، كما ذكرنا آنفاً، فإذا ما اختبر شريك ضعيف في القناة، فإن ذلك سيؤثِّر سلباً في معدَّلات الاحتفاظ. ومع أن البحوث التي تربط قرارات القناة بمعدلات الاحتفاظ قليلة، فمن المهم جداً تنمية هذه الروابط.

والعامل الأخير الهام جداً، الذي يؤثِّر في معدَّلات الاحتفاظ، هو المعرفة التي يتحلَّى بها الزبون. إن معرفة الزبون التي يسميها البعض «حميميَّة الزبائن»[10] يمكن أن تؤثِّر كثيراً جداً في معدَّلات الاحتفاظ بالزبائن إضافة إلىٰ تأثيرها في البيع المضاف. فبفضل فهم أنماط شراء الزبائن، وحاجاتهم، وإشكالاتهم، تستطيع الشركة خدمة الزبون بصورة أفضل، وتقديم «المنتج

الصحيح والخدمة المناسبة إِلىٰ الزبون الصحيح». إن قاعدة معدَّلات الزبائن تحسِّنُ من مقدرة الشركة علىٰ تلبية حاجات الزبائن.

الإِنفاق للاحتفاظ بكل زبون

تتحدَّد الكمية المُنفقة علىٰ الاحتفاظ بالزبائن، عموماً، بتحولات مماثلة لتلك التي حُسِبَت للإِنفاق علىٰ اكتساب الزبائن. إن المتحول الذي يتقرر بفضل النمو الباطني هو الذي يعني أن المرء يستطيع تحديد الإِنفاق الأمثل للاحتفاظ(11) بالزبائن، مع افتراض وجود معدَّلات احتفاظ ومتحولات أُخرى.

يمكن تمثيل ما يحدثه إِنفاق الزبائن من أثر في معدَّلات الاحتفاظ بالزبائن بالمعادلة التالية:

$$\rho_{i,t} = k_r \; [1 - exp(-\gamma \; B_{i,r,t}]$$

حيث:

exp = ثابت عالمي 2,7

$\rho_{i,t}$ = احتمالية الاحتفاظ بالزبائن

k_r = الاحتفاظ الأقصى الذي تم الوصول إليه

$B_{i,r,t}$ = مستوى الإِنفاق للاحتفاظ بالزبائن بالنسبة للقطاع في الزمن t

γ = المعدل الذي يؤثر عنده إِنفاق الاحتفاظ في معدل الاحتفاظ

تمثل غاما γ فاعلية مستوى إِنفاق الاحتفاظ $B_{i,r,t}$ علىٰ معدل الاحتفاظ. وكلما كانت قيمة γ أعلى، كان وصول ρ إِلىٰ قيمة k_r أسرع. إن كثيراً مما كُتِبَ حول تسويق قواعد المعطيات قد صُمِّمَ لزيادة قيمة γ. فكفاءة نظام التّسويق، علىٰ سبيل المثال، وكفاءة تقديم الخدمات للزبائن، وفاعلية الإِعلان، والمقدرة علىٰ الوصول إِلىٰ الزبائن بكفاءة بفضل استخدام قواعد المعطيات، كلها تؤثر في حجم γ.

يمكن أن يكون الاحتفاظ الأقصى k_r خاصًا بالصناعة ويمثِّل المعدل الأقصى للاحتفاظ الذي تستطيع الشركة الوصول إليه. ففيما يتعلّق ببعض الصناعات يمكن أن يكون الحد الأقصى منخفضاً نسبياً (مثلاً، السيارات المستعملة)، وربما يكون لصناعات أُخرى عالياً جداً (مثلاً، الأعمال المصرفية التقليديَّة).

يبيِّن الجدول 13 ـ 2 العلاقة القائمة بين عناصر مزيج التّسويق ومعدل الاحتفاظ (ρ) وكفاءة تسويق الاحتفاظ بالزبائن γ. تقوم هذه الحلقات علىٰ الأدب الموجود حيث أمكن. علىٰ أية حال، ليس هناك سوى مواصفات قليلة لهذه الحلقات كما وُصِفت.

البيع المضاف

لم يُكتب سوى القليل النادر في مجال التّسويق عن البيع المضاف، ومع ذلك، هناك العديد من المفهومات المتعلقة بذلك، معروفة جيداً.

الشكل الجدول 13 ـ 2: الربط بين الاحتفاظ بالزبائن ومزيج التّسويق

متحول مزيج التّسويق	معدل الاحتفاظ (ρ)	معدل الإنفاق (B_r)	كفاءة الاحتفاظ (α)
إعلان			
إدراك		X	
توضيع	X		
كلام مباشر	X	X	X
تجزيء الاستهداف	X	X	X
تسعير/قيمة	X		
مشجعات ترويحية	X		
نوعية المنتَج			
النوعية مقابل التوقعات	X		
نمط		X	
قناة توزيع		X	X
قوة مبيعات		X	X
تسويق قواعد البيانات	X	X	X

سوف نقسم البيع المضاف إِلىٰ ثلاثة أجزاء، هي: (1) كفاءة البيع المضاف، و(2) عدد عروض البيع المضاف المقدمة إِلىٰ الزبائن الموجودين، و(3) معدل الاستجابة للعروض الجديدة.

ورياضياً، يمثَّل بالمعادلة التالية:

$$S_{i,t} = \sum_{j=1}^{J_{i,t}} O_{i,j,t}\ r_{i,j,t}$$

$$B_{i,AO,t} = \sum_{j=1}^{J_{i,t}} O_{i,j,t}\ C_i, j, t$$

حيث:

$B_{i,AO,t}$ = إجمالي الإِنفاق علىٰ البيع المضاف للقطاع i في الزمن t

$O_{i,j,t}$ = العرض j المقدم إِلىٰ القطاع i في الزمن t

$r_{i,j,t}$ = معدل الاستجابة للعرض j المقدم للقطاع i في الزمن t

$C_{i,j,t}$ = كلفة تقديم العرض j إِلىٰ القطاع i في الزمن t

$J_{i,t}$ = إجمالي عدد العروض المقدَّمة إِلىٰ القطاع i في الزمن t

نفقات البيع المضاف ($B_{AO,it}$)

تقوم كفاءة البيع المضاف علىٰ مدى كفاءة الشركة بتقديم العروض إِلىٰ الزبائن. فكلما كانت عروض البيع المضاف أسهل، كان عدد العروض أكبر. فشركات بطاقة الائتمان تستخدم بياناتها البريدية الشهرية لتقديم العروض إِلىٰ زبائنها. إن الكلفة الإِضافية لتقديم العرض منخفضة جداً. فالشركات التي تتَّصل بالزبائن بصورة منتظمة تكون كلفة البيع المضاف الزائدة التي تتحمّلها قليلة. أما الشركات الأُخرى التي ربما لا تتصل غالباً بالزبون (مثلاً، الشركات الصانعة للسلع طويلة العمر، التي لا تقدّم خدمات) تكون اتصالاتها مع الزبائن متقطعة. وهذا يزيد من كلفة إرسال عروض البيع المضاف.

عدد عروض البيع المضاف ($J_{i,t}$)

العامل الآخر الذي يؤثر في عدد العروض هو اتساع مجال عروض المنتجات/ الخدمات التي تقدمها الشركة. فالشركات التي لديها خط منتجات واسع أَو تلك التي تستطيع الإضافة إِلىٰ خط المنتج، يمكنها أن تقدم مزيداً من العروض إِلىٰ الزبائن. وفيما يتعلَّق بالشركات التي تكون كلفة إرسال العروض إِلىٰ الزبائن لديها منخفضة، مع توسيع خط المنتجات، تصبح جذَّابة جداً للزبائن حتى إن لم يكن لدى الشركة المنتج أَو الخدمة. وتعد شركة Sears مثالاً نموذجياً لأن لديها أقسامَ «إيجار» يمكن أن تسمى باسمها «شيء ما» سيرز (مثلاً، Sears Oriving School) لكي تبيع إِلىٰ قاعدة زبائنها القائمة.

معدل الاستجابة للعروض ($r_{i,j,t}$)

إن معدل الاستجابة للعرض عنصر هام من مؤشرات البيع المضاف. والعوامل التي تؤثِّر في معدل الاستجابة تشمل سعر البند أَو الخدمة، والرضا الشامل عن الشركة، والتشجيع الترويجي، والإِعلان، والصلة الحميميَّة بالشركة، وعدد المشتريات السابقة. معظم ما ذُكِر واضح، ولكن الصلة الحميميَّة بالشركة تحتاج إِلىٰ شيء من البحث.

الصلة الحميميَّة بالشركة هي محصلة الجمع بين علاقة الزبون بالشركة والخبرة التي يعتقد الزبون أن الشركة تمتلكها. فهل يستطيع عارض كاتالوج ملابس أن يبيع سيارات؟ ربما يكون للزبون علاقة قوية مع عارض الكاتالوج، ولكنه لا يعتقد بأن الشركة تتمتع بأية خبرة في مبيعات السيارات أَو صيانتها. والعلاقة هامة أيضاً لأنَّه إن لم يكن للزبون أية علاقة بالشركة، فإنه يكون أقل اهتماماً بالشراء منها، ومن ثم تكون صلته الحميميَّة بها أضعف.

ويُعَدُّ عدد المشتريات السابقة مؤشراً هامًا علىٰ السلوك المستقبلي. فإن كان الزبون قد اشترى مرات عديدة من الشركة، فإن احتمال شرائه مرة أخرى

يكون أكبر. استخلص هذا المؤشر من بحوث RFM التي بينت أن الزبائن الذين قاموا بمزيد من المشتريات في الماضي، يكون احتمال قيامهم بمشتريات أُخرى أكبر[12].

يُلخّص الجدول 13 ـ 3 أثر مزيج التّسويق في متحولات البيع المضاف، وإجمالي النفقات B_{AO}، وعدد العروض J، ومعدل الاستجابة r. لقد اعتمدنا، بسبب الافتقار إلىٰ أدبيات هذا المجال، علىٰ خبرة التّسويق مباشرة لتقييم كيفية تأثير عناصر مزيج التّسويق المختلفة في البيع المضاف.

الجدول 13 ـ 3

ربط البيع المضاف بمزيج التّسويق

متحول مزيج التّسويق	نفقات البيع المضاف (B)	عدد العروض (J)	معدل الاستجابة لكل عرض (r)
إعلان			
إدراك			
صلة حميمة		X	X
كلام مباشر			X
تجزيء/ استهداف	X	X	X
تسعير			X
ترويجات			X
نوعية المنتج			X
نوعية			X
نمط	X	X	
قناة توزيع	X		X
قوة مبيعات			X
تسويق قواعد المعطيات	X	X	X

تحليل فعّالية مزيج التّسويق

كانت المقاييس الأولية المستخدمة، تاريخياً، لتقييم موضع الشركة هي المبيعات والأرباح. إن استخدام المعادلة الأساسية لزيادة أَسهم الزبائن إلىٰ الحد الأقصى، يجبر الشركة علىٰ قياس المعايير الأُخرى وتحليلها علىٰ صعيد

القطاع. واستناداً إِلىٰ القسم السابق أصبح جلياً أن أية أنماط من المقاييس تحتاج إِلىٰ تطوير. سنقسم هذه الأنماط إِلىٰ نموذجين، هما: (1) إحصائيات محسوبة من عملية قياس تقليدية، و(2) تقديرات مؤشرات نموذجية إحصائية.

المقاييس الواضحة هي احتماليات اكتساب الزبائن، ومعدلات الاحتفاظ بهم من قِبل القطاع، ومعدلات الاستجابة إِلىٰ عروض البيع المضاف. وهناك مقاييس إِعلان تشمل كلفة اكتساب الزبون، وحجم السوق، وإمكانية السُّوق المتعلقة بالقطاع، وإرضاء الزبائن المتعلقة بالقطاع. يلخص الجدول 13 ـ 4 هذه المقاييس وسواها.

الجدول 13 ـ 4
عَيّنة المقاييس التي تولدها المعادلة الأساسية

a ـ اكتساب الزبائن	b ـ الاحتفاظ بالزبائن	C ـ بيع مضاف
1 ـ احتمالية اكتساب الزبائن (α)	معدل الاحتفاظ بالزبائن (ρ)	الاحتفاظ للعروض (r)
2 ـ كفاءة تسويق اكتساب الزبائن (λ)	كفاءة تسويق الاحتفاظ بالزبائن (γ)	الاستجابية الترويجية
3 ـ الاستجابة للسعر	توقعات الزبائن مقابل تسليم المنتجات/ الخدمات	الصلة الحميمّة بالشركة
4 ـ الاستجابة للترويجات	فعالية الإِعلان في صيانة الاحتفاظ بالزبائن	سلوك الشراء الشامل
4 ـ الإِدراك	نقاط نجاح الخدمات للزبائن	ربحية العروض
6 ـ توقعات الزبائن فيما يتعلّق بنوعية المنتج/ الخدمة	مرونات الأَسعار	إجمالي البيع المضاف لكل زبون
7 ـ كلفة اكتساب زبون	الفعالية الترويجية	....
8 ـ	ربح الزبون المحتفظ به	....
9 ـ	كلفة تسويق الاحتفاظ بالزبائن	....

تُعَدُّ المقاييس النموذجية الإحصائية أكثر تعقيداً ولكنها ليست بالضرورة أقل أهمية. المقياسان الحاسمان في فهم العلاقة بين الإِنفاق لاكتساب الزبائن واحتمالية الاكتساب، إضافة إِلىٰ العلاقة بين الإِنفاق للاحتفاظ بالزبائن

ومعدلات الاحتفاظ، قائمان علىٰ نماذج إحصائية؛ وهما كفاءة احتفاظ الزبائن λ، وكفاءة الإِنفاق للاحتفاظ بهم γ. ولتقدير هذه المؤشرات لا بد من استخدام نموذج إحصائي مبني علىٰ المعادلتين المذكورتين آنفاً واللتين تربطان الإِنفاق باكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

$$\alpha_{i,t} = K_a \left[1 - \exp \left(- \sum_{j=1}^{J} \lambda_j \, B_{a,i,j,t} \right) \right]$$

$$P_{i,t} = K_r \left[1 - \exp \left(-\alpha \, B_{i,r,t} \right) \right]$$

بفضل تحديد λ وλ تستطيع الشركة تقييم كفاءة إنفاقها التّسويقي. غير أنه برغم قيام العديد من الأكاديميين والممارسين ببحث الحاجة إِلىٰ هذا الأمر، فإنه ما من أحد ربط كفاءة التّسويق بمعدلات الاحتفاظ بالزبائن واحتماليات اكتسابهم. نعتقد أن هذا سيغدو جزءاً هامًّا من البحوث التّسويقية الأكاديمية في السنوات العديدة القادمة.

خلاصة

يقدم هذا الفصل مقاربة مبنية علىٰ نموذج معين لتقييم وظيفة التّسويق وتحليلها وإدارتها باستخدام مبادئ أَسهم الزبائن. وغاية الفصل هي تقديم ما أسميناه المعادلة الأساسية لأَسهم الزبائن، ومن ثَمَّ بيان كيف تركز المعادلة الأساسية المسوِّقين علىٰ كيفية تأثير عناصر مزيج التّسويق في قيمة قاعدة زبائن الشركة المُعَمَّرة (أَسهم الزبائن). وبإنجاز ذلك، نعتقد أن هذا سيحول أهداف التّسويق من المبيعات ومقاييس النواتج غير المُعَمَّرة إِلىٰ مقاييس جديدة تتعلَّق باكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم والبيع المضاف.

يمكن ربط العديد من عناصر التّسويق من خلال المعادلة الأساسية. وبالتحديد، تؤثر استراتيجية التّسويق في مستويات المؤشرات الجوهرية مثل الاحتمالية القصوى لاكتساب الزبائن، والمعدل الأقصى للاحتفاظ بهم فيما يتعلق بصناعة ما. لقد صُمِّمَ التجزيء والاستهداف لزيادة معدلات الاستجابة

ولتحسين كفاءة التّسويق المشمولين في المعادلة الأساسية، إضافة إلىٰ طرح علاقات مفترضة عديدة تشرح كيفية تأثير مزيج التّسويق في مؤشرات المعادلة الأساسية، وتبين هذه الدراسة الروابط القائمة بين متحولات مزيج التّسويق والمؤشرات النموذجية. وكذلك تحدّد بدقة المقاييس التي يمكن استخدامها لتقييم كفاءة التّسويق وفاعليته.

بفضل وجود نموذج كمّي، كأساس لتسويق الزبائن، يمكن تقييم بعض المفاهيم النوعية غير الصّحيحة غالباً التي أقحمت في عملية تسويق علاقة الزبائن، لتحديد صلاحيتها وصحتها. فمفاهيمٌ مثل مفهوم رفع معدل الاحتفاظ بالزبائن إلىٰ الحد الأقصى الذي يبدو شائعاً ولكنّه لا يلبي معايير النظرية الاقتصادية، تحتاج إلىٰ التحليل والتنقية عبر مُرَشِّحٍ دقيق وصارم. إن المعادلة الأَساسيَّة لأَسهم الزبائن تقدم ذلك المرشِّح الأكثرَ دقة الذي يتيح للأكاديميين والممارسين التسويقيين تطوير فهم أكثر لكيفية رفع أَسهم الزبائن إلىٰ الحد الأقصى.

ملاحظات

1. Frederick E. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business Press, 1996); and Don Peppers and Martha Rodgers, *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Doubleday, 1993).
2. Robert C. Blattberg and John Golanty, "TRACKER: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning," *Journal of Marketing Research* (May 1978); and Gary L. Lilien, Philip Kotler, and K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992); and Vijan Mahajan, Eitan Muller, and Frank Bass, "New Product Diffusion Models," in *Handbooks in Operations Research and Management Science—Marketing,* Vol. 5, eds. J. Eliashberg and G.L. Lilien (Amsterdam: North-Holland, 1993), pp. 349–408.
3. See note 2, Mahajan, Muller, and Bass.
4. Louis W. Stern, Adel I. El-Ansary, and Anne T. Coughlan, *Marketing Channels,* 5th ed. (Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1996), pp. 16–19.
5. Valerie Zeithaml, "Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn," *Academy of Marketing Science* (winter 2000), pp. 67–85.
6. Robert C. Blattberg and Jacquelyn Thomas, "Pricing Based on Customer Relationships," working paper (1999).
7. Carl Shapiro and Hal R. Varian, *Information Rules* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
8. Robert C. Blattberg and Scott Neslin, *Sales Promotions* (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990).
9. Robert C. Blattberg and John Deighton, "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review* (July/August 1996), pp. 136–144.
10. Michael Treacy and Frederik D. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (New York: Perseus, 1997).
11. See note 9.
12. Arthur M. Hughes, *The Complete Database Marketer* (Chicago: Probus Publishing Company, 1991).

الفصل الرابع عشر

تسويق الخدمات وخدمة الزبون

دون إياكوبوتشي

Dawn Iacobucci

مقولتا هذا الفصل هما ببساطة (1) الخدمات مهمة، و(2) الخدمات تختلف عن السلع، ولهذه الفروق تضمينات تتعلَّق بالتّسويق وإِدارة الخدمات. وربما تجد، بين الفينة والأُخرى، مدير تسويق ما زال يحتج قائلاً: «التّسويق هو التّسويق»، أي إن مفهومات التّسويق القابلة للتطبيق في مجال السلع المصنَّعة (مثل: السلع الاستهلاكية المعبَّأة، والسلع المعمِّرة، والسيارات) قابلة لأن تتحوَّل مباشرة إِلىٰ قطاعات الخدمات. ربما يكون الأمر كذلك إذا ما نظر إليه من مستوى تجريدي عال؛ فإذا ما عُرِّف التّسويق بأنَّه «فهم حاجات الزبائن ومحاولة تلبيتها»، سيسعى مسوِّقو السلع والخدمات بالتأكيد إِلىٰ الأهداف ذاتها. ومع ذلك، سنرىٰ في هذا الفصل أن الخدمات تختلف مفهومياً عن السلع علىٰ امتداد أبعاد جوهرية عديدة. فضلاً على أنه لو كانت الفروق المفهومية قليلة، فإن الفروق التكتيكية بين السلع والخدمات أثناء تنفيذ ممارسات تسويقية سليمة تعد هائلة. لقد أصبح أدب التّسويق حول الخدمات واسعاً، لأن العلماء وصفوا هذه التمايزات الاستراتيجية والتكتيكية بمزيد من الدقة[1].

يُستخدم مصطلح «خدمة» في هذا الفصل ليشمل صناعات الخدمات

(مثلاً: من العناية الصحية والمشورة إلىٰ مطاعم الوجبات السريعة)، إضافة إلىٰ الاستخدام العامي للمصطلح كالقول «حصلت علىٰ خدمة جيدة» مثلاً الذي يُبرز نوعية التفاعل بين الزبائن وكادر الخدمات الأمامي لمؤسَّسة ما ـ وهذا ما يسمى «لحظات الحقيقة» (ستوضح القرائن استخدامات هذا المصطلح). وكذلك فإن هناك شبكة واسعة تشمل صناعات عديدة: تلك التي يقال إنها قطاعات الخدمات «الأنقى» (مثل: الفنادق، المحامون، مستشارو الاستثمارات)، إضافة إلىٰ الصِّناعات «المختلطة» التي ربما يكون فيها التفاعل الجوهري هو شراء سلعة مرفقة بمكوِّن خدمي كبير (مثل: منافذ بيع تجزئة، مطاعم، صفقات سيارات، وسطاء عقاريون أو سماسرة).

فلنبدأ. تذكّر: الخدمات هامّة، والخدمات مختلفة.

الخدمات هامّة

تعزو الإِحصاءات الاقتصادية ثلثي الاقتصاد العالمي، علىٰ الأقل، إلىٰ قطاعات الخدمات[2]. فضلاً على أن قطاعات الخدمات تزدهر في التصدير[3]، والتضخم المعتدل[4]، وتقدّم تشغيلاً واسعاً[5]. تَظهر حقيقة كون اقتصادنا مؤلَّفاً، بصورة متزايدة، من الخدمات في الجهود المبذولة حالياً لتعديل قوانين التصنيف الصناعي القياسي SIC[6]. فمثلاً هناك فئات جديدة تشمل تلك التي تعالج المعلومات (النشر، البرامج الحاسوبية، الصور المتحركة، الإذاعة، الاتصالات عن بُعد)؛ والفنون، والتسلية، والترفيه (فنون الأداء، رياضات المشاهدين، المنتجون والوكلاء، المتاحف، متنزهات التسلية، الكازينوهات)؛ والخدمات المهنية أو العلمية، والتقنية (قانونية، محاسبية، استشارات إدارية، تصميم أنظمة حواسيب، إِعلان، بحوث تسويقية، اقتراعات)؛ والعناية الصحية والمساعدة الاجتماعية (الرعاية الصحية، بيوتات التمريض، المساعدة الفردية أو الأسرية، رعاية الأطفال).

تتعاظم شدة التنافس في العديد من الصِّناعات بسبب عوامل مثل رفع الحظر أَو القيود (مثلاً، في مجال التنقل ضمن الوطن أَو أسواق الاتصالات عن بُعد، وفي العديد من الأَسواق خارج الوطن)، أَو إعادة البناء الصناعي (مثلاً، في الصناعة الصيدلانية)، أَو التكنولوجيا (مثلاً، إيجاد قواعد معطيات استهلاكية أَو التزويد بالنشاط البيني أَو أتمتة الخدمة الذاتية)[7]. ووفقاً لذلك، يسعى المديرون، محاولةً منهم لإيجاد ميزة متميِّزة، غالباً لتقديم قيمة مضافة إِلىٰ الزبائن وتعزيز ميزتهم التنافسية المشتركة عن طريق تقديم خدمة أفضل للزبائن. عملية تعزيز خدمة الزبائن دائمة مستمرة، لأن الميزات التنافسية الأولية غالباً ما تُلبَّى بسهولة، محوِّلة التمايز السابق إِلىٰ سمة شبيهة بالسلعة، من سمات مواجهة الخدمة، وهذا ما يرفع توقعات الزبون الذي لا تنتهي مطالبه. وهكذا، تكوِّن الخدمات حضوراً سوقياً كبيراً ومن المحتمل أن تستمر كذلك.

الخدمات مختلفة

في محاولة لفهم كيفية تنفيذ خدمات عالية للزبائن، يمكن أن نبدأ بفحص بعض الخصائص الجوهرية للخدمات. بين الخدمات والسلع بعض الفروق المفهومية والعديد من الفروق التكتيكية التي يجب دراستها في تصميم تسويقها الأمثل وإدارتها الفضلى. تنزع الخدمات إِلىٰ أن تكون: (1) غير ملموسة، و(2) تُنتَج وتُستَهلك في آن واحد، و(3) متغايرة. ولكل صفة من هذه الصفات تضمينات تعلَّق بتسويق خدمة الزبائن وإدارتها.

الخدمات غير ملموسة

توصف مواجهة الخدمات، غالباً، بأنَّها أداء متفاعل: إذ يُنتج مقدم الخدمات المشتركة عملية تجريبية ينخرط فيها المستهلك وكادر الخدمات الأمامي في تبادل الاتصالات، يحصل بواسطتها كل فريق من الآخر علىٰ شيء من جوهر القيمة. يخرج الزبون، بعد أن تكون عملية التبادل قد بدأت،

بأسلوب يمكن أن يُعرف بصورة ملموسة (كأن يقص شعره عند الحلاَّق) أَو بصورة غير ملموسة (كأن تحسب له الضرائب المترتبة عليه). لقد شُرح عنصر الأداء للخدمات في مجاز مسرحي (كأن يُعَدَّ مقدمو الخدمات في الخط الأمامي ممثلين، والزبائنُ مشاهدين، والبيئةُ الطبيعية مشهداً وعوامل إخراجية)[8]. يستخدم هذا المجاز لطرح أسئلة مثل: «هل يلاحظ الزبون أداء سلسلاً على خشب المسرح»، و«ما هي العناصر الموجودة في عمليات الخدمة التي ينبغي أن تكون خلف المشاهد لتقدم أداء سلساً على المسرح».

الإِعلان

تحتوي لا ملموسية الخدمات على عدد من التضمينات الإدارية. فمثلاً، اُقتُرِحَ أنه لا بد للإِعلانات عن الخدمات من أن تقدم رموزاً، أَو أدلة ملموسة، كالإِشارات الملموسة للصفات المجرّدة للخدمات. لقد بَذَّت صناعة التأمين سواها في إثارة صور باستخدام رموز ملموسة في إِعلاناتها، ويعزى ذلك جزئياً إِلى واقعة أنَّها تقدم أكثر الخدمات غير الملموسة. فالرموز توحي بأن الزبائن يشعرون بالارتياح لكونهم في أيدي جميع الولايات، وبالثبات على صخرة برودينشال (Prudential تعقل)، ولوجود مزرعة الولاية قريبة في الجوار، ولوجود مظلة TraVellers (المسافرين) تحمينا من العناصر. فبدون الصور المُعينة لن تخرج فكرتنا الملموسة عن وكالة التأمين التابعين لها عن أنَّهم يرسلون لنا الفواتير ونحن نرسل لهم الشيكات. فالإِعلانات تذكّرنا بالسبب الذي من أجله ننخرط في هذا التفاعل ـ وهو أن الفريق الذي نتفاعل معه يقلِّل مخاطرنا إِلى الحد الأدنى.

إِرضاء الزبائن

إضافة إِلى تضمينات الإِعلان، فإن ذاتية الخدمات ولا ملموسيتها تستطيعان أن تؤثِّرا، أيضاً، في حكم الزبائن التقويمي. ففي حين أن العديد من

مظاهر نوعية سلعة منتجة يمكن أن تُقاس بموضوعية، فإنَّ نوعية الخدمة ورضا الزبائن يحددهما الزبائن من خلال تقديراتهم التقويمية الذاتية للخبرة الخدمية التي عرفوها. تضع هذه النماذج تقييمات الزبائن موضع المقارنة بين خبرة المواجهة وتوقعات المرء السابقة. ويمكن القول بالتحديد إنه إذا ما فاقت خبرة المرء توقعاته، فإن النماذج تتنبأ بالرضا. تعد هذه النماذج مصدر تحركات الصناعة نحو ادعاءات مثل، «نريد أن نَبُذَّ توقعات زبائننا»، أَو نحو أقوال أكثر غروراً مثل «نحن لا نريد مجرد إِرضاء زبائننا، بل نريد أيضاً إدخال السرور علىٰ نفوسهم». يُعتقد أنه يمكن تنمية التوقعات عبر اتصالات الشركة (كالإِعلانات، مثلاً، أَو الكلام المباشر الصادر عن زبائن آخرين، أَو خبرة الزبائن السابقة مع شركات رئيسية أَو منافسة). تتسم التوقعات بأنها دينامية جداً، ومتزايدة بصورة رتيبة، بل وبسرعة، ما دام الزبون الذي لا تنتهي مطالبه يسأل الشركة: «ماذا فعلتِ من أجلي مؤخراً؟».

يُحكم علىٰ الرضا والنوعية بفضل الصور المتكاملة، والمعنى الشامل، إضافة إِلىٰ المعنى التحليلي للصفات، واحدةً بعد الأُخرى. ففي حين أن مقياس الرضا الشامل دليلٌ فجٌّ لإدراك الزبون، فإن مؤشرات نوعية مستوى الصفة تعطي تشخيصات مفيدة. إن التفصيل يأخذ بالحسبان المنفعة الذرائعية في تقييم الفاعلية المالية للمبادرات المشتركة التي تهدف إِلىٰ تعزيز خدمة الزبون وإرضائه، فبعض عمليات إيصال الخدمات أَو التعديلات التي تطرأ علىٰ نظام التوصيل تَسُرُّ الزبائن أكثر من سواها، ولهذا يغدو التحدي في مقدار معرفة تلك الصفات القيّمة ـ تلك التي تدفع الزبون إِلىٰ تكرار الشراء بصورة مباشرة أكثر بأولوية أكبر. فضلاً على أنَّه من المهم ربط مؤشرات الرِّضا بمقاييس الأداء المالي لمستوى الشركة[9]، وذلك لبيان أن ما يبدو تفاعلاً بسيطاً بشرياً دنيوياً مشمولاً بمواجهات الخدمات (كفاءة كوادر الخط الأمامي وتعاطفهم) يؤثِّر في واقع الأمر في الخط السفلي المشترك، ولو بصورة غير مباشرة.

الجوهر مقابل المكمّلات

ربما تجد المؤسَّسة التي تقدِّم خدمات، سواء كان ذلك من صميم ما تقدمه أَو كان ضمن طاقة القيمة المضافة في رزمة من المواصفات مشمولة في ما يشتريه الزبون من سلع، من المفيد أن تميِّز عناصر خبرة شراء الخدمات «الجوهرية» من العناصر «التكميلية». إن لب الشراء هو ذاك الذي يؤلِّف هوية العمل («نحن نركب كوابح للسيارات»، «نحن محلّ تصوير أوراق ومستندات»، إلخ). أما الخدمات التكميلية فهي مكوِّنات نظام إيصال الخدمات المراد منها تيسير خبرة الزبون وتعزيزها. «إننا نفحص، كذلك، وضع زيوت المحرك»؛ («نحن نرسل فاكسات أيضاً، ونرسل طروداً سريعة طوال الليل، ويمكننا عمل شرائح رأسية»). تقدم الخدمات التكميليَّة، مبدئياً، كميزات تنافسية، ومعالم متميِّزة لا تقدمها المنافسة. من السهل تلبية الخدمات التكميليَّة، غالباً، كما هو حال هذه الأمثلة، بحيث أن جميع المنافسين قد أَثْروا عروضهم لتلبية المتطلبات الموجودة في السُّوق. تتحول المصفوفة الجديدة من الخدمات إِلىٰ ما يشبه السِّلع، وعلىٰ كل شركة أن تبحث عن فرادة إضافية، وخدمات تكميليَّة للشروع بالنهج التمييزي ثانية، ترفد مثل هذه الجهود التحسينية المستمرة توقعات الزبائن المتزايدة دائماً.

للتمايز بين الجوهري والتكميلي تضميناته فيما يتعلّق بإرضاء الزبائن. فالخدمة الجوهرية لخطوط جوية هي النقل من مدينة إِلىٰ أُخرى، والخدمات التكميليَّة تشمل معالم مثل: نشرات إِعلانية متواصلة حول الرحلات، توضيع مريح للمقاعد، تقديم وجبات وعرض أفلام علىٰ متن الطائرة، وهكذا. فمن النادر أن يفصح الركاب عن رغبتهم في البحث عن «الأمان» مع أنهم يفعلون ذلك ظاهرياً. الوصول السليم هو الصفة الجوهرية الحاسمة، وهي بالفعل الصفة الحقيقية علىٰ ما يفترض. ينبغي ألا يكون هناك اختلاف بين المتنافسين علىٰ الصِّفات الجوهرية. فالتمايزات التنافسية يمكن أن تحدث في مجال

خدمات القيمة المُضافة. وهكذا، فإن تحقيق نوعية جيدة في الخدمات الجوهرية لا يعزّز إرضاء الزبائن ـ لأن النوعية الجيدة لصفاتٍ مثل الأمان أمر «مفروض». أما الخدمة الضعيفة في مجال الصفات الجوهرية، فيمكن أن تدفع بالتأكيد رضا الزبائن على أية حال (كردود الفعل على التأخيرات الطويلة، أَو أن النجاة من حوادث مؤكدة تشهد بذلك). وبالمقابل يمكن أن تدفع التحولات في مجال الخدمات التكميليّة باتجاه رضا الزبائن أَو عدم رضاهم (ومن ثم كان الشعور الإيجابي للزبائن نحو ملاطفة العاملين على متن الطائرة من مضيفين ومضيفات وغيرهم في طائرات Southwest، مثلاً).

مثال آخر على التمايز الجوهري ـ التكميلي فيما يتعلّق بإِرضاء الزبائن: إذا ألقينا نظرة على المشافي في نظام الرعاية الصحية، وهي صناعة بدأت باكتشاف عمليات مسح إِرضاء الزبائن، فيمكن أن يكون ملخص الإحصاءات في مثل هذا المسح قاتماً، ومثيراً للدهشة. إذ إن أكثر من مدير مستشفى يشكو بألم قائلاً: «يحكمون علينا بناء على أمور صغيرة»، أي يمكن أن يفخر مشفى بأنّه يجند خيرة المواهب الطبية ويستثمر أموالاً طائلة في التزوُّد بتجهيزات تكنولوجية حديثة، ومع ذلك، لا يكون المريض مسلّحاً بما يمكّنه من الحكم على مثل هذه الأمور، بل أكثر من ذلك يتوقع المريض أن مثل هذه العناصر الجوهرية ينبغي أن تكون قوية. وبدلاً من ذلك، يشكو المريض من أن صوت تلفاز الغرف عال جداً، أَو أن العشاء عاد ليحوي جيلو(*) طازجاً. يمكن فهم مثل ردود الفعل هذه إذا كانت كفاءة الزبون تتيح له بتقييم الخدمات التكميليّة وليس بتقييم الخدمات الجوهرية، مع افتراض الافتقار العادي للتنوّع في النوعية الجوهرية، ووجود تنوع كبير في نوعية المكمّلات، التي ينبغي أن تمنح، بدورها، المدير رخصة لأن يتقبل نتائج دراسة إِرضاء الزبون بشيء من التحفظ أَو الشك.

(*) نوع من الحلويات الهلاميّة تحمل العلامة التجارية Jell-O. (المترجم).

القيمة

وأخيراً، يكتشف الأكاديميُّون بوضوح متزايد أن ما يؤثِّر في تكرار الشراء واستمرار الولاء ليست تقويمات النوعية ولا رضا الزبائن، بقدر ما هي مفاهيم الزبائن للقيمة. تعرَّف القيمة، عادة، بأنَّها مقارنة تبادلية بين النوعية أو إِرضاء الزبائن مقابل السعر، بما في ذلك الأَسعار الاقتصادية والنفسية، مثل جهود البحث والشراء. يجري توقع خدمة زبائن أقوى عند دفع سعر أعلى، ويمكن تحمل خدمة زبائن أضعف عند دفع سعر أدنى: قيمة قيمة الزبائن!

الخدمات تُنتَج وتُستَهلك في آن واحد

يجري إِنتاج السِّلع علىٰ نطاق واسع خارج خط رؤية الزبون. إذ ليس لمعمل التصنيع وعمَّاله والموزعين أثر مباشر في إِرضاء الزبائن. تُخزَّنُ السِّلع، وتُشحن، وتُسَعَّر، وتوضع علىٰ الرفوف. وبالمقارنة، نجد أن المستهلك غالباً ما يكون منخرطاً في العملية المشتركة لإيجاد الخدمة، ولهذا، يتطلَّب إِنتاج الخدمات واستهلاكها، عادة، حضور الزبون. ونتيجة لذلك، علىٰ مدير تسويق الخدمات أن يدرس البيئة الطبيعيَّة لدكان الخدمات (المسرح الأمامي، في مثال الدراما المجازي، الذي ذكرناه آنفاً)، إضافة إِلىٰ دراسة موظفي الخط الأمامي الذين يساعدون علىٰ إيجاد خيط لحظات الحقيقة، حيث تؤدي كل منها دوراً بسيطاً، ولكنه ذو أهمية مستقبلية، في عملية تكوين الزبون لحكمه التقويمي. يقدم مكتب المرء تلميحات ملموسة بشأن نوعية التزويد بالخدمات (مثلاً، يمكن لمكتب المحامي أن يدل ضمناً علىٰ أن العقل القانوني مضطرب ومشوش وغير منظم، أَو أن المحامي ناجح جداً ويتمتع برفاهية الكثير من النفقات العامة). وتعد الجماليات مؤشرات هامَّة.

الاهتلاكية (قابلية التلف)

إن تزامنية الإِنتاج والاستهلاك تؤكد أن سمة الخدمات قابلة للفناء: فرحلة

الطيران التي تنطلق بمقاعد خالية لن تستطيع استعادة تلك المقاعد لاستخدام مستقبلي؛ وكذلك فإن زمن المهني الذي يقضيه في مشاريع فصلية ينبغي أن يتدبَّر أمر عدم توازن العرض والطلب. إن أوثق خدمات تقريب إلىٰ الموجودات المخزَّنة لدى المديرين هي التنظيم، ولكن هذا الحل ليس مرغوباً فيه لدى الزبائن. إذ لا يبدو مهماً أن تُخزّن منظفات الغسيل، والأحذية الرياضية، والسيارات، في مخازن لجرد الموجودات، ولكن الناس يفعلون.

في بعض قطاعات الخدمات، تساعد التكنولوجيا في إدارة المحصول. فالقول المأثور المتعلق ببيع التجزئة وهو: «الموضع، الموضع، الموضع» هام، قد عبّر مباشرة عن أهمية الوصول إلىٰ الموقع، والواقع أن الوصول إلىٰ الموقع مهم للخدمات التي تجاوز البيع بالتجزئة. علىٰ أية حال، يتضمن الوصول إلىٰ الموقع أيضاً ملاءمة الساعات المتاحة لتسيير العمل. فبعض خدمات الزبائن، كالخدمات المصرفية، تُيسِّر الوصول إلىٰ الموقع عن طريق الوسائل الإلكترونية التي تساعد علىٰ حلّ قضايا الوصول المادي (الحاسوب الشخصي) وتوافرية الزمن (الثانية قبل الظهر). وحتى في هذه الحالة، لا بدّ من دراسة مثل هذه الوسائل فيما يتصل بالانطباع الذي تحدثه، إذ إن معظم البرامج الحاسوبية وصفحات الشبكات تتسع لإجراء تحسينات تتعلَّق بسهولة الاستخدام وبالنوعية الجمالية.

الموظفون (المستخدمون)

من التحديات الإدارية الأُخرى الناجمة عن انخراط الزبون في الإيجاد المشترك للخدمة هي التفاعل بين الزبون وأعضاء الكادر الأمامي. فالمراقب المكفهر لصناعة الأوعية الكيماوية لا صلة له بخبرة الزبون النهائية، ولكن الطبيب المكفهر وهو يصف الدواء أَو الصيدلي وهو يعبّئ الدواء، أَو المحاسب وهو يطلب ثمن الدواء يؤثر مباشرة في خبرة الزبون.

تُعَدُّ الخدماتُ الفرصةَ الجوهرية في التّسويق لبحث أهمية الموظّفين ومنحهم السلطة. يكتشف الباحثون بتزايد ما يدعم تجريبياً المفهوم القائل بأن إِرضاء الموظّف وإِرضاء الزبون متداخلان[10]. وهكذا فإن مفتاح الاحتفاظ بالزبون هو إِرضاء الموظّفين. وبالتحديد، إذا ما صُمِّمت وظائف الخط الأمامي جيداً، وكانت الإدارة انتقائية في استئجارهم، وكريمة في تدريبهم والتعويض عليهم، سيكون الموظّفون أكْفَاء وأوفياء. إن انخفاض عدد العاملين الموقتين يسهم في الربحية (ضرورة تكريس مصادر أقل للاستئجار والتدريب الإضافيين) ويسهم في إِرضاء الزبائن، بسبب خبرتهم الواسعة وسلوكهم الحقيقي بناء علىٰ سلطتهم التي خُوِّلوا بها. وكذلك فإن مستوى إِرضاء الزبائن، بدوره، لا بد أن يرتفع، مع وجود كادر أمامي مسلح بالمعرفة. ولا بد من تخفيض إخفاقات الخدمات، وتعزيز الفرص بغية التكيُّف مع حاجات الزبائن. إن الاحتفاظ بالزبائن يرفد الربحية بوضوح، نتيجة تكرار المشتريات، وشهادات المستهلكين الشفوية المباشرة، وأقل مصادر التّسويق الموجّهة نحو اكتساب زبائن جُدد. إضافة إِلىٰ أن إِرضاء الزبائن يسهم بصورة تبادليَّة في إِرضاء الموظّفين ـ فالعمل مع زبائن سعداء يعد خبرة وظيفية أسعد. وهكذا يبدأ الإِرضاء في البيت.

تسهم واقعة أن المكوّن الأكبر للخدمات متداخل بين الأفراد، بين الزبون ومقدّم الخدمة، في تحدي إدارة الخدمات وتسويقها. حتى موظفو الخط الأمامي الأكْفَاء، وذوو النوايا الحسنة، تمر بهم لحظات من سوء التقدير. فالخط الأمامي يقوم بدور الوسيط في العلاقة التي ترغب الشركة في إقامتها مع زبائنها. والواقع أن من الشكاوى الكبرى، ومصادر «اختراق» موظفي الخط الأمامي صراعَ الأدوار الذي يخوضونه باستمرار ـ كالرغبة في إِرضاء الزبون واتباع القوانين البيروقراطية في الوقت نفسه، أَو الرغبة في القيام بالوظيفة علىٰ أحسن وجه والرغبة في انصراف الزبون في الوقت ذاته.

يُعَدُّ قيام العامل في الخط الأَمامي بدور مقدِّم الخدمة المُعين جزءاً من كونه «محترفاً» بقطع النظر عن حالته المؤقتة. إذ يتوقع من العامل في الخط الأَمامي أن يقوم «بدور» مقدّم الخدمة الكُفء والمهتم بالزبون ـ يتضمن القيام بمثل هذا الدور جهداً عاطفياً كبيراً، مع افتراض أن القيام بهذا الدور يمكن أن يكون بمثابة خوض تجربة صراع أَو إحباط أَو مقدرة محدودة علىٰ الاستجابة، خصوصاً إذا كان المرء يفتقر إِلىٰ التدريب الجيد أَو مقيّدَ الصلاحيات.

مواجهات الخدمة متباينة

تؤدي حقيقةُ أن الخدمات تتولد بصورة مشتركة من قبل شخصين ديناميين معرَّضين للخطأ إِلىٰ أن توصيف الخدمات بأنها متباينة. تختلف الخدمات باختلاف الزبائن واختلاف موظفي الخط الأَمامي في مواقع متعددة أَو حتى في الموقع ذاته. فالموظّفون المختلفون يتمتعون بمهارات مختلفة، ولهم مواقف مختلفة، وللزبائن المختلفين حاجات مختلفة. ومثل ذلك كمثل الكوليسترول حيث يوجد منه نوعان متباينان: كوليسترول جيد وكوليسترول سيّئ. التباين الجيد هو الفرصة الموجودة في مواجهة الخدمات المتفاعلة لتفصيل الخدمة المقدَّمة بما يتلاءم مع حاجات الزبون الفريدة. أما التباين السيّئ فهو خطأ.

وكما أن التباين، أَو التنوع، في السُّوق يعد مجازفة مالية، كذلك التباين المتأصل في الخدمات يجعلها تُفهم علىٰ أنَّها مشتريات أكثر خطورة. يمكن أن يُصنع حاسوب امرئ بدقة 6 ـ سيغما Six-Sigma، ولكن سوشي Sushi لا يمكن أن يُعَدَّ بصورة متطابقة.

من مصادر التباين في الخدمات محاولات تقديم خدمات في مواقع متعددة. إن منح الامتياز أفضل صيغة لأنظمة إيصال خدمات التوزيع، وبعض أنظمة الامتياز تتفوق في الحفاظ علىٰ الانسجام في عملياتها المتعددة المواقع. علىٰ أية حال، حتى بوجود عمليات خدمات أساسية في الموقع، فإن كثيراً من

التنفيذ يجري جوهرياً علىٰ يد مقدمي الخدمات في الخط الأَمامي، ومراقبيهم المباشرين، وقيادتهم التي تراقب دكان الخدمات كلها ـ جميع هذه المكوّنات الجوهرية تتضمن كادراً وظيفياً وتبايناً في الخدمة، وهو ما يسفر عن خبرة.

ضمانات الخدمات

من أدوات التّسويق التي تكتسب زخماً بين أفضل مقدمي الخدمات في صناعات عديدة هي ضمان الخدمة. تعمل أداة التّسويق هذه علىٰ تقليص الإحساسات بالمجازفة الناجمة عن المشتريات، وتُعَدُّ كذلك دليلاً علىٰ نوعية الخدمة المتوقعة. وأخيراً، يناقش الزبون مسألة الضمان بتساؤله، كيف يمكن للشركة أن تقدم ضماناً ما لم تكن الخدمات جيدة جداً وتكون الشركة واثقة من أنها لن تحتاج إِلىٰ إصلاحات متكرّرة؟ وكذلك فإن أداة التّسويق هذه تُعَدُّ أداة واضحة جداً بيد موظفي الخط الأَمامي لتحديد الأخطاء التي لا تُطاق، والثأر المتوقع من الزبائن الساخطين ـ يمنح الضمان صلاحيات واضحة.

كما رأينا في بحث الجوهري ـ التكميلي، يمكن تلبية العديد من جوانب خدمة الزبائن ذات القيمة المضافة بسهولة بفضل التنافس، ولما كانت هذه الخدمات الإِضافية تنتشر عبر الصناعة، فإنَّها لم تعد تقوم بدور نقاط تمايز تنافسي، بل يراها الزبائن سلعاً. فترتفع عوائق التوقعات وتزداد مطالب الزبائن. ويبدو، ظاهرياً، أن تلبية ضمانات الخدمة سهلة. ونقطة التمايز هي، علىٰ أية حال، أن الحفاظ عليها أقل سهولة. إن مُقدِّم خدمات «وأنا ـ أيضاً» الذي لا تضاهي مؤهلاته الرائد، لا يستطيع تقديم ضمان تنافسي.

تُعَدُّ الضمانات، كذلك، وسيلة واضحة للتغذية الراجعة للشركة. ففي الغالبية العظمى من الأمثلة يشكو الزبون الذي يتلقّى خدمة ضعيفة إِلىٰ الأصدقاء، والأسرة، وزملاء العمل، أما الرئاسات المشتركة للشركة فلا تَعلم أبداً بالمشكلة، ولا تتابع فرص تصميم تعديلات تحول دون وقوع أخطاء في

المستقبل. بيد أن ضمان الخدمة يمكن أن يكون أداة تشخيص ناجعة جداً لتحديد الخلل في تدفق سبل إيصال الخدمات.

استعادة الخدمات

مع أن مقدِّم الخدمة يبذل أفضل ما لديه من جهود، فإن تبادل الخدمات يمكن أن يسير، من حين إلىٰ حين، في طريق خاطئة ـ تباين أسوأ الأنواع، واسترداد الخدمة الفعَّالة أمر إلزامي. يبدو أن الحكمة الجماعية السائدة الآن فيما يتعلَّق باستعادة الخدمات هي: «كن عاطفياً، وعوِّض، وزد قليلاً» وتعني: (1) كن متأكداً من أنَّك تتخذ موقف المتفهم للزبون والمعتني به والمؤيِّد لشكواه وللموقف الناجم عنها؛ و(2) تثبيت المشكلة وتحديدها؛ و(3) عوّض (وبالغ) عن الخطأ عن طريق القيام بما يتجاوز ما دفعه الزبون. من المربك قليلاً القبول بأننا نحن، أكاديميي التّسويق، لا نستطيع تقديم نصيحة أكبر بشأن موضوع استرداد الخدمات. يبدو أن هذه «الحكمة» تقلص العظة الأخلاقية العالمية القائلة: «افعل حتى الآخرين. . . ثابر، فإن لوحظت تحسنت خدمة الزبائن مع افتراض أن غالبية شكاوى الزبائن في صناعات الخدمات لا تتوجه إلىٰ الخدمة الجوهرية ولا إلىٰ سعرها، بل تتركز علىٰ عجز العاملين في الخط الأَمامي ومواقفهم».

خلاصة

المبدأ الجوهري في تسويق الخدمات وإدارتها هو تَذكُّرُ أن «الناس» ـ زبائن ومقدمي خدمات معاً ـ منخرطون في تبادل الأَسواق انخراطاً معقداً أكثر مما هم منخرطون في عمليات شراء معظم السلع، التي هي أبسط نسبياً. لا بد من التذكر أن ثنائي الخدمة، المقدِّم والزبون، يساعد مدير التّسويق علىٰ اكتساب التفحص العاطفي فيما يتعلّق بخبرة الزبائن المفعم بالأمل الهادف إلىٰ تصميم أنظمة لإيصال الخدمات التي تُتيح فُرصاً للتفاعلات الأصيلة الراقية والتي

توائم التعديلات إما للحفاظ على مطالب التكييف ذات النوعية العليا، أو في عملية استعادة الخدمات ونوعية تقديمها العالية.

تعد الخدمات أكثر متعة وتحدياً من السّلع عموماً بسبب عنصر المواجهة الشخصي المتداخل. إنني أسمع دائماً مديري التّسويق يقولون إنهم يعتقدون أن تسويق الخدمات أصعب بكثير من تسويق السّلع. ويبدو أني أعزيهم عندما أؤكد: «نعم هو كذلك! ولكننا نحن مسوّقي الخدمات لسنا جبناء».

ملاحظات

1. Dawn Iacobucci, "Services: What Do We Know and Where Shall We Go? A View from Marketing," in *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice,* vol. 7, eds. Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), pp. 1–96; and Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci, eds., *Handbook of Services Marketing and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).
2. Ronald Henkoff, "Service is Everybody's Business," *Fortune* (June 27, 1994), p. 48; Myron Magnet, "Good News for the Service Economy," *Fortune* (May 3, 1993), p. 46; and Michael J. Mandel, "Financial Services: The Silent Engine," *Business Week* (December 21, 1998), pp. 76–77.
3. Ralph T. King, Jr., "U.S. Service Exports Growing Rapidly," *Wall Street Journal* (April 21, 1993), p. 1.
4. Michael J. Mandel, "Whodunnit to Inflation," *Business Week* (May 12, 1997), pp. 36–38.
5. Mike McNamee and Joann Muller, "A Tale of Two Job Markets," *Business Week* (December 21, 1998), pp. 38–39.
6. The SIC codes are being replaced with the North American Industrial Classification System (NAICS) codes. See Michael J. Mandel, "Vital Statistics for the Real-Life Economy," *Business Week* (December 29, 1997), p. 42.
7. Christopher H. Lovelock, *Services Marketing* 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
8. John F. Sherry, Jr., ed., *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).
9. Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, *Service Marketing* (New York: Harper Collins, 1996).
10. Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review,* vol. 32 (spring 1991), pp. 17–28.

الفصل الخامس عشر

إِدارة عروض السُّوق في أَسواق العمل

جيمس سي. أندرسون، وغريغوري اس. كاربنتر، وجيمس آ. ناروس

James C. Anderson, Gregory S. Carpenter and James A. Narus

إِدارة عروض السُّوق هي عملية وضع المنتجات، والخدمات، والبرامج، والأنظمة معاً في طريقٍ تولِّدُ أكبر قيمة لقطاعات السُّوق وشركات الزبائن المستهدفة. إن التحدي الذي يواجه مديري أَسواق العمل هو إنشاء عروض تعزز مصادر العمل تعزيزاً فريداً لتوفير هذه القيمة. تتضمن هذه العملية تلبية متطلبات الزبائن والقطاع المستهدف إضافة إِلىٰ توقعات هؤلاء من المورِّد.

ماذا نعني، بالضبط، بعرض السُّوق؟ لكي نفهم هذا بصورة أفضل نبدأ بكشف ما كان يسمى في الماضي «عرض المنتج» ناظرين إليه من مستويات متعددة[1]. «المنتج الجوهري» هو ببساطة الأداء الوظيفي الأساسي الذي يقدمه منتَجٌ عام يحل مشكلة أساسية من مشاكل الزبون. فمثلاً، يعد المنتَج الجوهري لمبيد أعشاب زراعي مركباً كيماوياً معيناً قادراً علىٰ التحكّم في التبغ العريض والتبوغ الخضراء. إن المُنتَج الذي يُزادُ بأقل ما يمكن يضيفُ إِلىٰ المُنتَج الجوهري هذا أقل كمية أَو عدد من الخدمات، أَو البرامج، أَو الأنظمة التي يَراها الزبائن ضرورية لإقامة عمل مع أي مورِّد. ربما تشمل أمثلةٌ من هذا القبيل

شروط الدفع، والتسليم، وخدمة الزبون فيما يتعلّق بإشكالات المُنتَج الجوهري.

يضيف المُنتَج المزاد إِلىٰ المنتج الجوهري تلك الخدمات، والبرامج والأَنظمة التي يقدمها المورِّد ليلبِّي مجموعة أوسع من متطلبات الزبائن وأفضلياتهم، أَو لتفوق توقعات الزبائن بطرائق تضيف قيمة أَو تقلص كلفة فيما يفعله الزبون. يبيِّن الجدول 15 ـ 1 أمثلة من الخدمات والبرامج والأَنظمة المزيدة والمعروضة في سوق العمل. وأخيراً، يتجاوز مُنتَجٌ محتمل المُنتَج المزيد ليحيط بما يمكن تخيّله من تغيّر في المُنتَج أَو الخدمة، أَو البرامج، أَو النظام الذي يمكن أن يوجده المورِّد لإضافة قيمة أَو تقليص كلفة بطرائق تفصل المُنتَج عن سواه. ولدى إنجاز هذه الإضافات تغدو جزءاً من المنتج المزيد. مثلاً، يمكن أن يَعُدَّ مورِّد الكيماويات الزراعية والمتاجر بها عَرْضَه مشتركاً مع «ضمان المطر» وبموجب ذلك، إذا ما رش التاجر حقل المزارع بمبيد الأعشاب الذي أخذه من المورِّد، وهطل مطر غير متوقع وجرف المبيد، فإن التاجر سوف يعيد رش الحقل بلا مقابل.

إننا نفضل عرض السُّوق علىٰ عرض المُنتَج الأكثر استخداماً باعتباره وسيلة لحصر مستويات المعنى هذه لأسباب ثلاثة. **أولاً**، ربما لا يكون المُنتَج الجوهري «شيئاً» ملموساً محسوساً، بل ربما يكون خدمة، كاستشارة إدارية، أَو صيانة مبنى. «السُّوق» يكيّفُ أياً منهما بالتساوي. **ثانياً**، حتى عندما يكون المنتج الجوهري شيئاً ملموساً محسوساً، فإن استخدام عرض السُّوق يؤكّد أن ما يجلبه المورِّد إِلىٰ السُّوق هو رزمة مؤلَّفة من مُنتَج جوهري أَو خدمة، ومجموعة من الخدمات والبرامج والأَنظمة المزيدة. إذ ينبغي للرزمة ككل، وليس للمنتج الجوهري، أن توجد القيمة للزبون، وفي عدد من الأمثلة تقدم الخدمات والبرامج والأَنظمة المزيدة جزءَ القيمة المهيمن علىٰ عروض المنافسين. **وأخيراً**، يعزّز «السُّوق» منظوراً مُركزاً نحو الخارج علىٰ ما يسعى

المورِّد إِلىٰ إنجازه في السُّوق، مقابل «المُنتَج» الذي يمكن أن يروّج نظرة داخلية أَو منظوراً مدفوعاً بالتكنولوجيا.

نبحث في هذا الفصل بناء عروض السُّوق وإدارتها. فندرس أولاً كيف تستطيع الشركات اكتساب فهم دقيق للمدى الذي أصبحت فيه عروضهم السُّوقية سلعاً، ثم نقترح بعض الطرائق لإعادة بناء تفاضل في هذه العروض. وبعد ذلك نطرح مقاربتنا لإِدارة عروض السُّوق التي نسميها «عروض السُّوق المرنة». ونختتم الفصل بدراسات تطبيقية لوضع عروض السُّوق المرنة موضع التنفيذ[2].

الجدول 15 ـ 1
أمثلة علىٰ الخدمات، والبرامج، والأَنظمة المزيدة

1 ـ خدمات	
آ. تقويمي/ علاجي:	حل المشكلات، اصطياد المتاعب، مساعدة العمليات
ب ـ إنجاز:	تأمين التوافرية، كمية الطلب، تعبويات، تسليم، تركيب، صيانة، تدريب، مرتجعات، كفالة
2 ـ برامج	
آ ـ اقتصاد:	صفقات، شروط، ظروف، شحن، علاوات تعاونية، تنزيلات/ إعانات، اتفاقات المشاركة بالمخاطر، اتفاقات المشاركة بالكسب.
ب ـ علاقة:	نصيحة ومشورة، مواصفة، تصميم مشترك، وتطوير مشترك، هندسة عمليات، إعادة تصميم العمليات، تخفيض الكلفة، استجابة لمتطلبات المعلومات، بحث تسويقي مشترك، ترويجات مشتركة، اتصالات، تشارك، والمساهمة في برامج زبائن أُخرى.
3 ـ أنظمة	
آ ـ ربط:	دعم الزبون عبر الإنترنت، تخطيط مصادر مواد مشتركة MRP، تبادل معلومات EDI
ب ـ فعالية:	طلبات ودفع عبر الإنترنت والإكسترانت، دعم تقني للمُنتَج عبر الإنترنت وأَنظمة خبرة، أَنظمة إدارة التعبويات.

بناء عروض السِّلع في العروض المتمايزة

إن تطبيق إِدارة النوعية علىٰ نطاق واسع في الإِنتاج، والتوافرية الكبرى للأبدال التي يمكن مقارنتها بعضها مع بعض من مصادر عالمية قد أسفر ذلك كله عن تضيق الفروق المدركة بين عروض الموَرّدين في أذهان الزبائن. في العديد من أَسواق العمل، يبني الزبائن قراراتهم لشراء قدر أكبر من العمل علىٰ السعر فقط ـ تعريف السِّلعة. يضغط هؤلاء الزبائن علىٰ الموَرِّدين كي يخفضوا أَسعارهم ويقدموا مزيداً من الحسم[3]. ونتيجة لذلك، يكتشف الموَرِّدون في صناعة إثر صناعة أنه برغم نمو عائداتهم، فإن ذلك يكون علىٰ حساب الربحية.

ماذا يستطيع الموَرِّدون أن يفعلوا لإحباط هذا التوجه نحو التحويل إِلىٰ سلعة، أَو عكسه؟ في هذا القسم، نبحث طرائق يتبعها الموَرِّدون لإعادة بناء عروضهم السُّوقية إِلىٰ عروض متمايزة يقيمها الزبائن أكثر من عروض المنافسين. ثم نبحث ما يمكن أن يبحث عنه الموَرِّد كعائد مُنْصِفٍ لتقديم هذه القيمة المتفوقة. والخطوة المبدئية التي ينبغي أن يتخذها الموَرِّدون هي فهم المدى الحقيقي للتحويل إِلىٰ سلعة فيما يتعلق بعروضهم، وهذا يكشف لهم أيضاً بعض إمكانات التمايز.

فهم المدى الحقيقي للتحويل إِلىٰ سلعة

يخلص الموَرِّدون، عادة، إِلىٰ القول: «نحن في عمل سلعي»، لأنهم يفكرون بصورة ضيقة في المُنتَج الجوهري أَو الخدمة. أي إن الحاسوب الشخصي، أَو إمدادات المشافي، أَو كتاب الاعتماد، التي يشتريها الزبون تُعد متماثلة تماماً عند جميع الموَرِّدين. ولكن عروض السُّوق التي يشتريها الزبائن، عادة، أكثر من مجرد منتج جوهري أَو خدمة. إذ تحتوي عروض السوق هذه علىٰ خدمات تكميلية، وبرامج، وأَنظمة تعزِّز قيمة المُنتَج الجوهري (أَو الخدمة) وتقدم قيمة إضافية إِلىٰ الزبائن.

وهكذا، قبل أن يخلص المورّدون إِلىٰ القول بأنَّهم في خضم عمل سلعي، لا بد أن يفحصوا بدقَّة الفروق الموجودة بين عروضهم وعروض المنافسين، اعتماداً علىٰ السُّوق والمعطيات الداخلية. وبتحديد أكثر، عليهم اكتساب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن، ودعم أسعارهم السوقية، واكتساب تقديرات حصة شركتهم من عمل زبائنهم.

كسب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن

علىٰ الرغم من الاهتمام الكبير، حديثاً، بالقيمة وتزويد الزبائن بها، يلاحظ أن قلة من الشركات تتمتع بالمعرفة والمقدرة علىٰ تقييم القيمة عملياً. فماذا نعني، بالضبط، بالقيمة؟ القيمة هي ما تستحقه، نقداً، خدمة تقنية، اقتصادية، والمنافع الاجتماعية التي تتلقاها شركة زبائن لقاء ثمن تدفعه. تجري دراسات للقيمة ضمن سياق معين. إنها، عادة، مقارنة قيمة عرض مورِّد بالنسبة إلى ما يستخدمه الزبون حالياً أَو لأفضل عرض بديل يقدمه مورِّد بعد ذلك[4].

وهكذا، فإن القيمة هي ما يستحقه، بدلالة النقد، كل ما يقدمه عرض السُّوق إِلىٰ شركة زبائن. ولكسب تقدير القيمة التي يتلقاها الزبون، يقوم المورّد بجمع معطيات شاملة وعنصرية عن: كيف يضيف العرض قيمة أَو يقلص كلفة في تطبيق الزبون؟ وفي الوقت نفسه، يجب علىٰ المورِّدين التحقيق في أي التغيرات المحتملة في عروض أَسواقهم ستكون جديرة بالزبائن. ومع أن المورِّدين أكثر اطلاعاً علىٰ المنافع التقنية والاقتصادية لعروضهم، ينبغي ألا يهملوا منافع الخدمة والمنافع الاجتماعية التي يمكن أن تكون مصادر هامة للقيمة.

لنتأمل، علىٰ سبيل المثال، نظارات السلامة (واقيات العيون). تقدم هذه النظارات منفعة تقنية تحمي عيون العمال من الأشعة تحت الحمراء، وفوق البنفسجية، والمواد الغريبة كالكيماويات، وتقدم منفعة اقتصادية بفضل تقليص

عدد الأيام الضائعة التي تنم عن إصابات العمال أثناء العمل، وتخفض مكافآت التأمين. ولكن، للحصول علىٰ المنافع التقنية والاقتصادية هذه لا بد أن يضع العامل هذه النظارات علىٰ عينيه. فالعمال الشباب الأصغر سناً والمهتمون بكيفية النظر أكثر من السلامة، لا يضعون نظارات السلامة، عادة، عندما ينبغي أن يضعوها. وبعد أن نظرت شركة Dalloz Safety Products إِلىٰ القيمة نظرة أكثر شمولية، صممت خطاً لإِنتاج واقيات عيون شبيهة بالنظارات الشمسية. لهذه النظارات أُطر كفافية إزارية ذات ألوان متنوعة، وعدسات ضمن تدرجات مختارة من الألوان. فصار العمال يحبون وضع واقيات Dalloz الأنيقة للعيون، إذ لم تعد مسألة الإذعان لضرورات مكان العمل مشكلة لديهم.

تثبيت تسعير السُّوق

إن اكتساب فهم دقيق لأَسعار المنافسين أمر صعب في أَسواق العمل بسبب الإشكالات التي تنشأ أثناء تحديد قابلية المقارنة. إذ يجب علىٰ المورِّد أن يستقصي الخدمات التكميلية وغير التكميلية المشمولة في السعر الذي يقدمه المنافس لعرض السُّوق. ولدى سعي الزبائن إِلىٰ مصالحهم الخاصة يختلفون بشأن تسعير المنافس وتماثليّة العرض. وهناك صعوبة أُخرى تُضاف إِلىٰ مسألة فهم تسعير المنافس فهماً دقيقاً هي الاستخدام المتزايد لحسومات متنوعة خارج الفاتورة كتنزيلات آخر العام.

علىٰ المورِّدين أن يجمعوا معطيات من الميدان عن مجال الأَسعار التي يدفعها الزبائن لقاء عروض السُّوق. وعليهم أيضاً البحث عن الدليل المؤكد وغير المؤكد علىٰ تحرّكات تسعير المنافسين. فمثلاً، ربما يرفع أحد الباعة تقريراً بأن المنافس قد خفَّض سعر عرضه السُّوقي. وإضافة إِلىٰ البحث عن أدلة أُخرى من تخفيضات الأَسعار لتأكيد هذا التقرير، يجب علىٰ المورِّد أن يبحث أيضاً عن أمثلة نافية تبين أن المنافس لم يخفِّض أَسعار عروضه. إن جميع هذه

المعطيات تمنح المورِّد فهماً أدق وأنقى للتنوّع الموجود في تسعير المنافس في السُّوق.

كذلك ينبغي أن يجمع المورِّد معطيات عن أَسعاره هو. فاستخدام التنزيلات، أَو العلاوات خارج الفاتورة، التي تعتمد نسبتها المئوية علىٰ كمية العمل الذي أنجزه الزبون مع المورِّد خلال ربع سنة أَو سنة، يجعل من الصعب علىٰ المورِّد أن يعرف تماماً في حينه السعر الذي يحقِّق من معاملة معينة[5]. ومراقبة أَسعار العمليات التجارية تمكِّن المورِّد من معرفة المدى الذي جرت فيه استثناءات من استراتيجية التسعير وتكتيكاته. فقد اكتشف أحد المنافسين أن 67٪ من عمله قد جرى علىٰ أساس تسعير العمليات خارج متطلبات السياسة، منحرفاً بذلك كثيراً عن سياسة التسعير المقرَّره.

كسب تقديرات حصة عمل الزبائن

ما هي النسبة المئوية من إجمالي متطلبات مشتريات الزبائن فيما يتعلَّق بمنتج أَو خدمة يحصل عليها المورِّد؟ ومع أن لدى معظم الشركات في أَسواق العمل تقديراً لحصتها في السُّوق، فإن قلَّة قليلة منها لديها تقديرات لحصصها من عمل الزبون في الأَسواق التي تخدمها. ومع ذلك، تعد حصة عمل الزبائن تشخيصيَّة أكثر لأنَّها تحدِّد بالضبط تعليلات الزبون التي تجعله يرى أن عرض المورِّد متفوِّق علىٰ عروض المنافسين ويقترح مصادر للتمايز.

لنفترض أن مورِّداً يمتلك 20٪ من حصة السُّوق. فإنه من غير المحتمل أن يكون كل زبون في السُّوق قد اشترى 20٪ من متطلباته من هذا المورِّد. بل إن بعض الزبائن لا يشتري شيئاً من المورِّد، وغيرهم يشترون أكثر من 20٪ من متطلباته من المورِّد. فما الذي يميِّز الزبائن ذوي الحصص الكبيرة من الزبائن ذوي الحصص الصغيرة؟ وما هي مصادر التمييز الممكنة إذا ما أراد الزبون أن يمنح المورِّد 100٪ من حصة السُّوق؟.

مصادر التمايز

في أَسواق العمل حيث يُرىٰ المنتَج الجوهري أَو الخدمة على أنه سلعة، يكون من المكلف جداً، أَو من الصعب تحقيق فرق في المُنتَج الجوهري أَو الخدمة التي يراها الزبائن هامة. أما إذا درس الموردون بصورة موسعة كيف يمكنهم إيصال القيمة إِلىٰ الزبائن، فإنَّهم يستطيعون تحديد مصادر تمايز هامَّة. فالخدمات التكميلية والبرامج والأَنظمة تُعدُّ في غالب الأحيان مصادر تمايز مُرْبحة تستطيع تغيير الطريقة التي يقيم بها الزبائن عروض السُّوق تغييراً هامًا.

إيجاد مصارف معرفة

يمكن أن يبحث الموردون عن معرفة تُعدّ قيّمة إذا ما امتلكها الزبائن، ومع ذلك من الصعب عليهم الحصول عليهم بأنفسهم. أحد أنواع هذه المعرفة هو كيفية مقارنة عمليات الزبائن وطرائق قيامهم بالأُمور مع عمليات المنافسين وسبلهم. فشركة Allegiance Healthcare، الموزعة الرائدة لتجهيزات المشافي قد بنت قاعدة معطيات لأفضل الممارسات استخلصتها من خبرات 100 مشفى رائدة فيما يتعلّق بالإجراءات الجراحية الثلاثين التي تحرّك 80٪ من حجم المشافي. تبين قاعدة المعطيات هذه الأنشطة المنجزة والموارد المستهلكة لكل إجراء من هذه الإجراءات الجراحية بالتفصيل. وبفضل تسلح مستشاري Allegiance من الأطباء السريريين بالمعرفة التي تقدمها قاعدة المعطيات هذه، يقومون، بالعمل مع زبائن المشفى، بتحديد مواضع انحراف المشفى عن أفضل الممارسات، وبالمساعدة في الجهود المبذولة لتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

بناء خبرة فعَّالة

يمكن أن يبحث الموردون عن المشاكل أَو الإزعاجات التي يتعرَّض لها العديد من الزبائن كل بمفرده، حيث يستطيع المورِّد أن يستثمر في الخبرة التي

يمكن أن يشترك بها الزبائن لحل الإِشكالات أَو تخفيفها. وبذلك، يستطيع المورِّدون تقديم حلول فائقة لإِشكالات الزبائن، بكلفة أقل في غالب الأحيان، وتمييز أنفسهم عن المنافسين.

لقد أدركت مؤسسة GLS، وهي موزع رئيس للمواد المركبة واللدائنيات، أنها تستطيع رفع مستوى خبرتها المتفوقة في المطاوعة التنظيمية المتعلّقة بالبيئة، والصحة، والسلامة بوصفها خدمة ذات قيمة مضافة لزبائنها الذين هم في الغالب شركات متوسطة وصغيرة. تراقب مؤسسة GLS السجل الفيدرالي وتكتب نشرات تلفت انتباه الزبائن إِلىٰ التغييرات التنظيمية وتذكرهم بالمعايير الموجودة. إنها تزود الزبائن بكراسة مطاوعة تنظيمية، وحضور محاضرات وكالة حماية البيئة EPA، وإدارة الصحة والسَّلامة المهنية OSHA حول المطاوعة التنظيميَّة في مواقع الزبائن، وتساعد الزبون الأصغر على تحضير بياناته المتعلقة بأذونات مبيع المواد الكيماوية السامّة، وبيانات حول انبعاثات الهواء. وبدون مساعدة ال GLS سيكون من الصعب علىٰ الزبائن، بل والمكلف البقاء علىٰ بينة من التغيرات التنظيميَّة ومما هم بحاجة إليه للتلاؤم مع هذه التغيرات. إن الإِدارة العليا في هذه الشركات الزبائن تُثمن عالياً دعم مؤسَّسة GLS، لأن الإخفاق في التلاؤم مع الأَنظمة يمكن أن يقود إِلىٰ مقاضاة جنائية.

عندما يشتري الزبائن من الشركات المشتركة حواسيب شخصيَّة PCs، فإنهم يريدون تركيب برامج خاصة بشركاتهم إضافة إِلىٰ برامج مرخصة من شركات مثل Microsoft. ولفعل ذلك، ومع أن العمل يستغرق عادة ساعة أَو ساعتين، تبلغ التكلفة ما بين 200$ إِلىٰ 300$، إضافة إِلىٰ أنه يزعج المستخدِم وهيئة دعم الحاسوب الشخصي. أدركت شركة Dell Computer Corporation أنَّها تستطيع بناء بعض الخبرة الفعَّالة التي تمكِّن من حل هذا الإزعاج المكلف لدى غالبية زبائنها. فابتكرت إثيرنت Ethernet (شبكة أثيرية) ذات سرعة عالية

تبلغ 100 ميغابت في معملها تستطيع أن ترسل فوراً مزيجاً متناسقاً من البرامج إِلىٰ الحواسيب الشخصية لدى زبائنها الكبار[6].

تغيير إطار مرجعية الزبائن

ينزع الزبائن الذين يركزون علىٰ المُنتَج الجوهري أَو الخدمة إِلىٰ أن يروا تخفيض الأَسعار فقط، وليس إجمالي الكلفة، كطريقة لفصل المورِّدين أنفسهم بعضهم عن بعض. ومع ذلك، فإن المورِّدين الذين يغيرون إطار مرجعية الزبائن إِلىٰ كلفة إجمالية، يملكون فرصاً أكبر لإضافة قيمة، وتقليص التكاليف، وتمييز أنفسهم من المنافسين. وكمثال علىٰ ذلك، ابتاعت شركة بوينغ Boeing 100,000 مئة ألف حاسوب شخصي من شركة Dell. ويوجد 30 موظفاً من شركة Dell في موقع شركة Boeing يعملون عن كثب مع مديري Boeing في تخطيط متطلبات Boeing وبناء شبكتها على النحو المطلوب. وبسبب ذلك، يُعَدُّ كادر Dell كدائرة حاسوب شركة Boeing أكثر مما يُعَدُّون بائعي حواسيب شخصيَّة[7].

مقابل حصة 100٪ من عمل الزبون، يتمكّن المورِّدون أحياناً من تغيير كيفية قيامهم بالعمل مع الزبون. وكمثال علىٰ ذلك، كانت شركة طلاء ترغب في تعيين فني في موقع العمل ليراقب عملية الدهان وليعرض سعراً لقاء الموضوع المطلي بدلاً من السعر المعتاد لقاء الكثير من الدهان. وفي النهاية، أليس هو سعر الموضوع المطلي الذي ينبغي أن يهتم به الزبون؟

الشريك المُنتقىٰ بوسائل تُرتِّبُ مصالح العمل وأهدافه

غالباً، ما يجب علىٰ الزبون والمورِّد أن يعملا معاً لإنتاج محصلات متفوِّقة. يشير مصطلح «المشاركة التعاونية بالمخاطر»، ومصطلح «اتفاقات مشاركة الكسب» إِلىٰ اتفاقيات يعمل بموجبها الزبون والمورِّد معاً بهدف تحسين أداء الزبون، وبذلك يعرِّض المورِّد نفسه لخسارات محتملة، ومع ذلك فهو

يحظىٰ بحصة معينة سلفاً من أي نجاح. تقدم لنا شركة Allegiance Healthcare مثالاً علىٰ مثل هذه الاتفاق[8].

يعتقد مديرو شركة Allegiance أن أطباءها السريريين الخبراء، الذين يعملون مستشارين، يستطيعون مساعدة مشفى نموذجية في مجال تخفيض إجمالي التكاليف العاملة بنسبة 20٪. وتأتي هذه التوفيرات، غالباً، علىٰ هيئة عمليات محسنة لإدارة الإمداد، وعيارية المنتجات، ومزيد من الانتفاع الفعّال من المنتجات. ومع ذلك، كلما غدت المشفى أكثر إنتاجية وأكثر فعّالية في استخدام الإمدادات، نقصت المنتجات والخدمات التي نشتريها من شركة Allegiance. فبدلاً من ترويج الاستخدام المبذر للإمدادات من قبل المشافي، ترغب شركة Allegiance في تسويق خبرتها لقاء حصة عادلة من توفيرات محقّقة في التكاليف. وهكذا، تعرض شركة Allegiance اتفاق مشاركة في الكسب مع زبائنها الاستراتيجيين من المشافي.

وما أن يُوقَّع الاتفاق، حتى تضع شركة Allegiance مستشاريها من الأطباء السريريين في الموقع ليعملوا علىٰ تحسين عملية إدارة الزبون للإمداد برمتها. وفي نهاية السنة الأولى يقدّم بيان مفصّل بتوفيرات التكاليف. ويتقاسم المشفى وشركة Allegiance هذا الوفر مناصفة. وفي كل سنة بعد ذلك تكون حصة المشفى من الوفورات أكبر. وينبغي لشركة Allegiance ألاّ تحول فقط دون ارتفاع تكاليف المشفى عن المستوى الأساسي الذي توطد في السنة السابقة، بل لا بد لها من اكتشاف وفورات إضافية في الكلفة بحيث تسدّ حصّتُها تكاليف مشاركتها، التي هي كبيرة في واقع الأمر.

إنشاء عروض سوقية مرنة

مهما كانت تجزيئات المورِّد للسوق دقيقة، فلسوف تبقى تنوعات في متطلبات أعضاء القطاع. أي إنَّه حتى لو كان الزبائن ضمن القطاع الواحد

متماثلين جوهرياً في العديد من متطلباتهم، فإنَّهم سيظلون مختلفين في بعض تلك المتطلبات. فبدلاً من تجاهل هذا التنوع المتبقي، يغتنم المورِّدون المتبصرون ذلك التنوع عن طريق بناء مرونة في عروض السُّوق التي يطرحونها. سندرس فيما بعد، في هذا الفصل، بناء عروض السُّوق المرنة وإدارتها بصورة مطوَّلة. أما هنا، فإنَّنا نذكر فقط أن عروض السُّوق المرنة تفصل الشركة المورِّدة عن منافساتها اللائي يتابعن تقديم عروض «قياسية» مبنية للزبون «المتوسط» الذي «يحدد» كل قطاع.

السعي للحصول علىٰ عائد مُنصِفٍ لقاء القيمة التفاضليَّة المقدَّمة

إن إعادة بناء التمايز (التفاضل) في عروض السلع لا ينفع الشركات المورِّدة إذا لم تستطع هذه الشركات الحصول علىٰ عائد عادل علىٰ القيمة المقدَّمة. ومع ذلك، لا يعني الحصول علىٰ عائدٍ منصِفٍ أن تطلب الشركات المورِّدة، بالضرورة، سعراً أعلىٰ من الزبائن. يؤدي الحصول علىٰ حصة أكبر من عمل الزبون و«التسعير التعاوني» إلىٰ ربحية أكبر من خلال تخفيض تكاليف الشركة المورِّدة. إن تحسينات التشجيعات السعرية الطفيفة أو «سعر الجيب» والخدمات ذات القيمة المضافة لقاء رسم معين تتيح للشركات المورِّدة أن تحقِّق أَسعاراً أعلىٰ علىٰ العمل الذي تقوم به مع الزبائن.

حصة أكبر من عمل الزبون

ربما تسعى الشركات المورِّدة إلىٰ أن يكافئها الزبائن لقاء تقديمها قيمة فائقة، وذلك بأن يعطي الزبائن حصة أكبر من عملهم إلىٰ الشركات المورِّدة. في النهاية، لا بد للشركة الزبون من شراء متطلباتها من شخص ما، لذلك لماذا لا تركِّز مشترياتها مع عدد قليل من الشركات المورِّدة، أَو حتى مع شركة واحدة؟ يكون ذلك فعَّالاً، بصورة خاصَّة، عندما تستطيع الشركة المورِّدة تقديم بعض المنافع الإلزامية لقاء الحصول علىٰ حصة أكبر من عمل الشركة الزبون،

كما هو الحال في مثال شركة الطلاء المذكور آنفاً، وتستطيع تخفيف قلق الشركات الزبائن بشأن استمرار الإمداد والمصدر الوحيد. كذلك ينبغي للشركات المورِّدة أن يكون لديها فهم دقيق لتكاليفها الخاصَّة المقترنة بتقديم حصة أكبر، أَو 100٪، من عمل الشركات الزبائن، لكي تتأكَّد الشركات المورِّدة أنَّها تحصل فعلاً علىٰ شيء ما لقاء ذلك.

التسعير التعاوني

عندما يطلب الزبائن، ببساطة، سعراً أدنى، فعلى المورِّد الذي يريد إن يُقيم عملاً معهم أن يتعاون مع الزبائن لإيجاد سُبل لتخفيض السعر. بفضل التسعير التعاوني يعمل المورِّد والزبون معاً لاكتشاف الحد الأدنى من مواصفات الأداء التي تعد مقيدة، بصورة غير ضرورية، لتطبيق الزبون، والتي يمكن تخفيفها لقاء سعر أدنى. وكمثال علىٰ ذلك، يمكن أن تقضي الشركتان وقتاً رئيسياً أطول في العمل، وأن تقدما تنوعاً أقل من المنتجات، وأن تخصّصا مواقع تسليم أقل، أَو أن تقلصا دعمهما التقني لقاء أَسعار مخفضة. وفي كل حالة تحتفظ الشركة المورِّدة بحصة من وفر التكاليف بوصفه ربحاً زائداً وتعطي الباقي إِلىٰ الشركة الزبون بوصفه حافزاً علىٰ التغيير[9].

علاوات سعرية تشجيعية طفيفة، أَو تحسينات «سعر الجيب»

يمكن أن يحقّق المورّدون علاوات سعرية تشجيعيَّة لقاء مبادرات يقومون بها لإيجاد التمايز. فمثلاً، استطاع مورِّد أصباغ أن يحصل علىٰ نصف سنت لقاء سعر كل رطل مُقابل تقديم أصبغته علىٰ هيئة ملاط رقيق القوام بدلاً من تقديمها جافة في أكياس تزن 50 رطلاً. يَسَّر هذا التغيير في شكل المُنتَج تعامل زبائن الطلاءات مع الصباغ، إذ أصبح يصل إليهم علىٰ هيئة سائل، فلا يعرّض العمال لمخاطر غبار الأصبغة لدى تمزيق الأكياس، وخلصهم من مشكلة التخلص من هذه الأكياس التي غدت صعبة ومكلفة.

يمكن أن يحسن الموردون الربحيةَ بممارسة مراقبة تسعير العمليات التجارية التي تركّز علىٰ تحقيق أعلىٰ سعر صافٍ لكل طلب منفرد. ولمراقبة أسعار العمليات التجارية يقوم مديرو الشركات الموردة أولاً بناء «شلال أسعار جيب» الذي يشير إلىٰ جميع الشروط، والوثائق، والتنزيلات، والحوافز، والعلاوات، والمنح التي تتلقاها شركة الزبائن لقاء عملية تجارية معينة. ثم يحسم المديرون عناصر الشلال هذه من سعر القائمة لإنتاج سعر الجيب الذي يشير إلىٰ العائد الذي تحققه الشركة الموردة فعلاً من تلك العملية التجارية. يكشف تحليل أَسعار الجيب أموراً مثل: أي قطاعات الزبائن تتلقى أكثر الوثائق، ورغبة الزبائن في الدفع، وملاءمة ممارسة الباعة الميدانيين لسلطة التسعير التي يتمتعون بها. إن تقليص عدد استثناءات التسعير يمكن أن يؤثّر في الربحية بصورة درامية. يقول مارن وروزيلو Marna and Rosiello إن تحسيناً في السعر قدره 1٪، مع افتراض عدم وجود خسارة في الحجم، تزيد الأرباح العاملة للشركة الموردة بمقدار 11٪[10].

الخدمات التي تضيف قيمة وتحدث تمايزاً، لقاء رسم معيّن

يعتقد العديد من مديري الشركات الموردة أنَّه لتمييز أنفسهم عن المنافسين لا بدّ يتخلوا عن خدمات ذات قيمة إضافية للزبائن دون مقابل.

وهذه ليست هي الحالة بالضرورة، شريطة أن يتمكنوا من إظهار قيمة الخدمة التي يقدمونها بصورة مُقْنِعَةٍ بالمقارنة مع ما تقدمه الشركات المنافسة، وشريطة أن تكون هذه القيمة كبيرة. فمثلاً، ومع أن تقديرات شركة Dell Computer أن تحميل خليطة معينة من برامج الزبائن في المعمل توفر علىٰ الزبون 200$ إلىٰ 300$ لكل حاسوب شخصي، فإنَّها تطلب لقاء هذه الخدمة فقط 15 ـ 20$[11].

إعادة بناء التمايز بمرور الزمن

تماماً كما أن العروض المتمايزة لا تغدو سلعاً بين عشية وضحاها، كذلك

لا تستطيع الشركة المورِّدة أن تعيد بناء عروض السِّلع بحيث تغدو متمايزة بين عشية وضحاها. ولهذا كان تركيزنا علىٰ التغيرات التي يمكن أن تحدثها الشركة المورِّدة التي سوف تقلِّل، بمرور الزمن، كميةَ عملهم الذي أنجز بصورة منفردة علىٰ أساس السعر. إننا نعترف أنه من المحتمل أن يظل السعر هامًّا للزبائن، بيد أن مصادر التمايز التي بحثناها يمكن أن تخفف من التأكيد النسبي الذي تركزه الشركات الزبائن علىٰ السعر.

يسفر تقييم القيمة، عن فهم عميق لمتطلبات الشركات من الزبائن وأفضلياتها، ويبين ما يستحق إنجازه للشركات المورِّدة. كما تزوِّدُ المعرفة الفائقة بالقيمة الشركات المورِّدة بوسيلة للحصول علىٰ عائد عادل مُقابل جهودهم إضافة إِلىٰ تزويدهم بوسيلة للحكم علىٰ مدى نجاح الشركة المورِّدة في ذلك. إن خير ما يَحثّ مديري الشركات المورِّدة على إعادة بناء التمايز القائم علىٰ القيمة هو ملاحظة بناها مدير كبير في شركة منخرطة في عمل علىٰ ما تصنعه القيمة وهو «البيع فقط حسب السعر. فأين اللعبة في ذلك؟» لقد تأكّد أنَّه عندما يكون هناك ضغط علىٰ السعر في السُّوق، فإن وحدة العمل التابعة له لا بد أن تستجيب عن طريق إظهار أن لدى الشركة شيئاً ما مختلف تستطيع عرضه، شيئاً يقدم قيمة فائقة لزبائنها من الشركات بالمقارنة مع عروض الشركات المنافسة. فلماذا لا تلعب لعبة مربحة؟.

إنشاء عروض سوق مرنة

تتعلم الشركات الموجودة في أَسواق العمل أن النجاح يعتمد علىٰ الموازنة البارعة لثلاثة متطلبات سُوقية منتشرة، ولكنها غالباً ما تكون متصارعة. هذه المتطلبات هي: أولاً، تسير الأَسواق نحو التشظي الكبير، ويتجه الزبائن نحو طلب عروض مكيّفةٍ حسب حاجاتهم، والحصول عليها[12]. **ثانياً**، عدم اتفاق الزبائن في مطالبهم، وهذا ما يجعل عروض

السُّوق تباع إما بأدنى سعر أَو بأدنى كلفة إجمالية. **ثالثاً،** بسبب نجاح إجمالي حركة إِدارة النوعية، فقد أخذ العديد من المشترين النوعية علىٰ أنَّها أَمر مُسَلَّمٌ به ويعتقدون بوجود فروق قليلة ذات معنى بين المنتجات المتنافسة. تتوقع الشركات الزبائن من الشركات المورِّدة أن تسلّم قيمة مضافة وتمايزاً علىٰ هيئة رزمة متزايدة من الخدمات، والبرامج، والأَنظمة كالتي أدرجت سابقاً في الجدول 15 ـ 1[13]. وسوف نشير من الآن فصاعداً إِلىٰ هذه الأمور مشملة بمصطلح «خدمات» تبسيطاً للأمور.

ومع ذلك، فإن قلّة من الشركات هي التي اكتشفت تضمينات هذه المتطلبات كلها. وبدلاً من ذلك، يختار معظمها إضافةَ طبقةٍ من الخدمات فوق طبقة إِلىٰ عروضها السوقية بأسعار لا تعبّر عن قيمة الزبون ولا تكاليفها الخاصَّة، أملاً في الحفاظ علىٰ رضا الزبائن وكسب بعض الميزات التنافسية. وكما تُبيّن الحكايات المذكورة تحت عنوان: «ممارسة عروض السُّوق تصاب بالجنون» أن مثل هذه الجهود غالباً ما تسفر عن نتائج غير مطلوبة.

كيف يستطيع مديرو أَسواق العمل تجنُّبَ مثل هذه الكوابيس، ومواجهة ما يبدو أنه ضغوط متناقضة ظاهرياً كي يُميّزوا أنفسهم عن المنافسين مع المحافظة على جعل تكاليفهم الخاصة بهم وأَسعارهم لدى الزبائن منخفضة؟ ففيما يتعلق بعروض السُّوق، كان كل من التصنيع المرن، والتعديل، وتصميم برامج المنتجات يكوِّن جزءاً من تحول المبدأ الذي تحدى التفكير التقليدي الذي كان يرى أنه من المستحيل تقديم منتجات متنوعة وكلفة منخفضة بآن واحد[14]. أما ما يتعلّق بخدمات عروض السُّوق، فإنه يجري تحول مبدأ نظير لذلك المبدأ. إذ شرعت الشركات الرائدة بتقديم ما نسميه «عروض السُّوق المرنة» المؤلفة من حلول واضحة مجردة مصحوبة بخيارات[15].

ممارسة عروض السُوق تصاب بالجنون

خسرت شركة توريد أدوات إغلاق وخواتم كوابل من نحاس وألياف بصرية عقداً بقيمة ملايين عديدة من الدولارات إِلىٰ شركة منافسة خائنة مفضوحة. كانت الشركة الزبون رابحة ومقدرة علىٰ مدى أكثر من 15 سنة، وشعرت الشركة المورِّدة أنها فهمت متطلبات الزبون تماماً. وعندما حل زمن تجديد العقد، قامت هيئة المبيعات في الشركة المورِّدة بزيارة موقع معمل الزبون وعادت بقائمة من مواصفات مفصّلة للمنتجات ومطالب الخدمات. واستجابة لهذه القائمة طورت الشركة المورِّدة رزمة خدمات كاملة بسعر تشجيعي يلبي تماماً متطلبات الشركة الزبون المذكورة.

صُدِم مديرو الشركة المورِّدة عندما علموا أنَّهم خسروا العرض لمصلحة منافسٍ جديد يعرض رزمة رخيصة لا تكلُّف فيها. إن هذا العرض المنافس لا يخلو فقط من خدمات الدعم، بل إن المنتجات المشمولة أدنى جودة أيضاً من المواصفات التي حددتها الشركة الزبون. ولدى سؤال الزبون عن سبب تحوله إِلىٰ البائع الجديد، أجاب مديرو الشركة الزبون بأن عرض سعر المنافس كان منخفضاً جداً بحيث لو كسدت منتجاته، فإنَّهم سيوفرون من فرق السعر ما يسدّ ما سيدفعون إِلىٰ شركة هندسية استشارية لإصلاح الخلل. ولدى استعادة الشركة المورِّدة لمجريات ما حدث خلصت إِلىٰ أنها لو قضت قوة المبيعات لديها وقتاً أطول لفهم ما يثمنه الزبون فعلاً، وما الذي كان يرغب في الدفع لقاءه، لتلافت مثل هذه الخسارة الفادحة.

في محاولة من منتج منسوجات للاحتفاظ بحصة السُوق، في سوق سلع راكدة، تطوع لتخزين منتجاته «كأمانة» في معامل زبون كبير لإنتاج الملابس. وإِضافة إِلىٰ الاحتفاظ بجرد الموجودات في دفاترها حتى تستخدمها الشركة الزبون، فإن الشركة المنتجة للنسيج وافقت علىٰ: استئجار حيز تخزين في معمل الشركة الزبون لتخزين الموجودات؛ وتجهيز المحل بماسح بصري ونظام حاسوبي لمراقبة استهلاك المنسوجات؛ ودفع تأمين مما يمكن أن تصاب به الموجودات من ضرر أَو من سرقتها أَو ما تمنى به من خسارة. ولم يكن مدهشاً أن قفزت الشركة الزبون علىٰ الفور لاغتنام الفرصة وتطبيق هذا البرنامج الإبداعي.

أما ما كان صدمةً لشركة إنتاج المنسوجات فهو أنه خلال أسبوع، قامت الشركات الثلاث المنافسة لها بنسخ ذلك البرنامج للشركة المنتجة للملابس. فضلاً عن أن شركة النسيج رأت بعد زيادة قصيرة الأمد في حصتها من عمل الشركة الزبون أن حصتها وحصة منافساتها تعود إلىٰ مستويات برامجها السابقة. وأن شركات إنتاج ملابس أُخرى أخذت تطالب بالخدمات ذاتها. اكتشفت شركة المنسوجات، بعد أخذ المخزون في نهاية العام أن برنامج البيع بالأمانة أسفر عن خسارة إجمالية قدرها بضعة ملايين من الدولارات في الأرباح العاملة. وافترض مديروها أن الحال كان كذلك للشركات المنافسة أيضاً. إلاَّ أنه كان لشركة المنسوجات عزاءٌ في أن مستويات إرضاء الزبائن من شركة إنتاج الملابس كانت محلقةً عالياً طوال الوقت.

مفهوم عروض السُّوق المرنة

يبدأ مديرو أَسواق العمل من إدراك أنَّه مهما كان تقسيم الشركة للسوق دقيقاً، فلا بد من بقاء بعض الاختلافات في متطلبات أعضاء القطاع من المنتجات والخدمات. أي، إنَّه حتى لو كان الزبائن ضمن قطاع ما متماثلين جوهرياً في كثير من متطلباتهم، فإنَّهم سيختلفون في متطلبات أُخرى. كان الموزِّدون في الماضي إما أنهم يجهلون التعامل مع هذه الاختلافات أَو كانوا عاجزين عن التعامل معها، مختارين، بدلاً من ذلك، تقديم عروض سوق مؤلفة من حزم أَو رزم «قياسية» من المنتجات والخدمات مصممة لتلبية حاجات «المتوسطين» من الزبائن ضمن كل قطاع. والأسوأ من ذلك، أن الموزّدين قدّموا، في حالات عديدة، عروض «الڤانيلاّ» ذاتها في جميع القطاعات. ونتيجة لذلك، شعر الزبائن أنَّهم كانوا مضطرين لأن يدفعوا لقاء خدمات ليسوا بحاجتها، في حين أن آخرين لم يحصلوا علىٰ عمق الخدمة التي يحتاجون إليها حتى لو كانوا راغبين في دفع المزيد لقاءها.

وبدلاً من أن يهمل مديرو أَسواق العمل المتبصرين، التنوعات المتبقية، فقد أفادوا منها عن طريق بناء مرونة في عروضهم السوقية. إنهم يفعلون ذلك

أولاً ببناء حلول صريحة لكل قطاع سوق، الحد الأدنى الواضح من المتجات والخدمات التي يثمنها جميع أعضاء القطاع بصورة موحدة. من المهم أن تباع الحلول الواضحة بأدنى سعر مُربح. كما تحزم الحلول الصريحة هذه، بدورها، مع خيارات تقدم بصورة منفصلة لأعضاء القطاع الذين يقدّرونها.

يحتوي الجدول 15 ـ 2 علىٰ أمثلة مبسطة من عروض السُّوق المرنة المقدمة من قسم التجهيزات الكهربائية في شركة سيمنس Siemens Electrical Appartus Division لقطاع الشركة المصنعة الصغير، ومن شركة Mitsubishi Electric Industrial Controls لقطاع المكننة المركزي. هنالك بعد واحد يميّزُ بين مكوِّن المُنتَج ومكوِّن الخدمة العائدَيْن إلىٰ عرض السُّوق[16]. ونميّز، من جهة أُخرى، بين العناصر القياسيَّة التي يحصل عليها كل فرد دون مقابل، والخيارات التي تقدمها الشركة لقاء أجور إضافية. ومع أن عروض السُّوق المرنة تشمل كلاً من مكونات المُنتَج ومكونات الخدمة، فإننا سنركز مبدئياً في هذا الفصل، من الآن فصاعداً، علىٰ قسم الخدمات من عروض السُّوق. يرى مديرو أَسواق العمل، في العديد من الصناعات، أن الخدمات هي وسيلة إيجاد القيمة السائدة لتميز عروضهم من عروض منافسيهم.

كيف يمكن للشركات المورِّدة أن تنتقل إِلىٰ عروض السُّوق المرنة؟ نبحث في الأقسام التالية كيف توضع هذه المقاربة موضع التنفيذ. وفي أثناء ذلك نولي اهتماماً بالمصاعب التي يتوقع مديرو أَسواق العمل مواجهتها، ونقترح لها حلولاً.

بيان عرض السُّوق الحالي لكل قطاع سوق بوضوح

ولكي ينطلق مديرو أَسواق العمل، لا بد لهم من تقييم الكيفية التي تعمل بها شركاتهم عن طريق تلخيص عروضهم السوقية الحالية لكل قطاع. وكمثال توضيحي ندرس قسم الخدمات في عرض السُّوق لشركة Baxter Healthcare Corporation لقطاعين مهتمين بالأمر: زبائن مشفى علىٰ أساس صفقات

يعملون مع Baxter علىٰ أساس طلب ـ بطلب؛ والزبائن الاستراتيجيون الذين هم مشافي ملتزمة بعلاقة أوثق مع Baxter (انظر الجدول 15 ـ 3)[17].

الجدول 15 ـ 2
مثالان مُبَسَّطان لعروض سوق مرنة

	منتجات	خدمات
1 ـ قسم التجهيزات الكهربائية لشركة سيمنس قطاع سوقي صانع صغير		
a ـ جاهزة	صناديق ملبسة بالمعدن	توافرية المنتج إيصال كفالات موثوقية بالمنتج
b ـ مميزات	أدوات تحكم كهربائية أو ميكانيكية كهربائية تعزيزات أجهزة خارجية للاتصال	تركيب، عقود صيانة اختبارات، تفتيش رسوم تصاميم الأجزاء التي لم تكن متوافرة أثناء الصنع
2 ـ مؤسسة ميتسوبيشي لأجهزة التحكم الصناعية الكهربائية قطاع مكنة مركزي		
a ـ جاهزة	أجهزة تحكم عددية محدسبة	توافرية المنتج
	نهاية كوابل CRT	إيصال
	لوحة برامج	تركيب
	محركات سواقات وجذوع	إعداد
	محركات وسواقات مغزلية	تدريب
	برامج حاسوبية أسابية	هندسة ميدانية
b ـ مميزات	أجهزة عالية الأداء	برامج حاسوبية حسب رغبة الزبون
	شاشات متداخلة الأنظمة	كفالة ستين للقطع والعمل والإصلاح
	محركات وسواقات متقدمة	تركيب قطع لم تكن متوافرة عند التصنيع
		تصميم PLC حسب رغبة الزبائن

أنشأت Baxter هذه العروض لتقديم مستويات عادية وفائقة من الخدمات، والبرامج، والأَنظمة لتعزيز التزامها بإنجاز متطلبات الزبائن الاستراتيجيين ولتعزيز أدائها في مجال الخدمات الطبية، والمجال المالي. حتى البرامج الاختيارية التي تطلب لقاء كل منها أجراً علىٰ حدة، مثل برنامج Baxter Corporate Consulting تُبرز هذا الالتزام، لأنها تقدّم قيمة أَو وفورات تفوق بكثير تكاليفها المتعلقة بالزبون الاستراتيجي.

الجدول 15 ـ 3
عروض سوق تقدمها شركة Baxter Healthcare
لقطاعين: أحدهما ذو علاقة بالعمليات التجارية
والآخر بزبائن استراتيجيين للمشافي

عنصر عرض السوق	القطاع	
	زبون طلب ـ بطلب	زبون استراتيجي
خدمات		
عوائد منتجات	قياسي	قياسي
مساعدة فنية	قياسي	قياسي
نقطة اتصال واحدة	لا تقدم	قياسي
تنبؤ بحوادث مرضية مستقبلية	لا تقدم	اختياري
برامج		
صفقات سعر	قياسي	قياسي
منحة زبائن مشتركين	لا تقدم	قياسي
وجهات نظر تنفيذية	لا تقدم	قياسي
ملخص تقارير الشراء المشتركة	لا يُقدم	قياسي
برنامج ACCESS	لا يُقدم	اختياري
مشورة مشتركة تقدمها Baxter	لا تقدم	اختيارية
أنظمة		
نظام مداخل الطلبات ASAP	قياسي	قياسي
تقييم تكنولوجيا COMDISCO	لا يقدم	قياسي
برنامج ربط القيمة للموجودات غير المخزنة	اختياري	اختياري
نظام إدارة موجودات COMDISCO	اختياري	اختياري

إن الأعمال التي لها عروض سوق مصوغة ومدارة جيداً كعروض Baxter تعد نادرة. وفي غالب الأحيان، يكون فهم المديرين للخدمات والبرامج والأَنظمة التي تقدمها شركتهم ضمن قطاعات السُوق وغيرها، فهماً تدريجيًّا، وغير مستوٍ، وغير واضح. ولهذا السبب، ينبغي للمديرين من كل المجالات الوظيفية التي «تمس» الزبائن بطريقة ما أن يسهموا في عملية مبنيّة جيداً لتوضيح عروض السُّوق الحالية لكل قطاع. يأخذ مُيَسِّرُ العمليات، عادة، هؤلاء

المديرين، لدى التقائهم على أنهم مجموعة، بممارسة أنواع مختلفة من الخدمات، والبرامج، والأَنظمة التي يمكن أن يقدمها عمل ما. يُسأل المديرون بشأن كل نوع، «هل تقوم بشيء كهذا؟» ثم يسألون سؤال متابعة، «هل تفعل هذا أحياناً، لبعض الزبائن؟».

يمكن أن يكتسب مديرو شركة مورِّدة ثلاثة أنواع مختلفة من التبصرات علىٰ الأقل من هذه العملية: المدى الحقيقي لعرض السُوق، والطبيعة العشوائية للأجور والأَسعار، والافتقار إِلىٰ التنوع عبر القطاعات.

المدى الحقيقي لعرض السُوق

يقضي المديرون مزيداً من الوقت، بصورة ثابتة، ويجدون صعوبة أقل، في التفكير في الجزء المتعلق بالمنتج من عروض السُوق التي يطرحونها. ومن ناحية أُخرى، يجد معظمهم مشقة في تحديد الخدمات التي تقدمها شركاتهم. ومن المحتم أن أقسام الخدمات من عروض السُوق أكثر اتساعاً مما يدركه أي مدير بمفرده.

الطبيعة العشوائية للأُجور والأَسعار

من الأمور الظاهرة والمثيرة للدهشة الافتقار إِلىٰ النظام فيما يُقدم على أنه معيار بسعر الرزمة، وما يُسَوَّق «كخيار» يدفع الزبونُ لقاءه علىٰ حدة. وفي أغلب الأحيان تجد الشركات المورِّدة أن قوى المبيعات لديها مُدانة بـ «عائدات الرُبْع الرابع» ـ أي بممارسة التخلي عن خيارات الخدمات دون مقابل في نهاية العام لتغطية عروض أَسعارهم. وبذلك يشوشون توقعات الزبائن بشأن التميز بين الخدمات القياسية والخدمات الاختيارية. وتكتشف الشركات المورِّدة أحياناً أن بعض الزبائن خبراء في التغلب علىٰ الأَسعار والأُجور بالحيلة والمراوغة، ربما من طريق معرفة من سيدعون لمنفعة أَو لمعاملة خاصة.

الافتقار إِلىٰ التنوُّع في القطاعات

إن آخر حصافة تكتسبها شركات مورِّدة عديدة من فحص عروض الأَسواق هي الطبيعة «الڤانيلية» لعروضها عبر القطاعات. إذ ما زال عدد من الشركات، في أَسواق العمل، يجزِّئون السُّوق، ويتابعون تقديم العروض ذاتها إِلىٰ كل قطاع. وكما قال مدير تسويق في شركة كيماويات كبيرة، «نقدم لتسعين في المئة من زبائننا مزيجاً متماثلاً من خدمات الدعم».

تقييم قيمة الزبون وكلفة المورِّد

قبل أن يتمكن مديرو الشركات المورِّدة من صياغة عروض السُّوق المرنة لكل قطاع، لا بد لهم من الحصول علىٰ تقدير لقيمة كل خدمة، وللكلفة التي يقدمونها. إذ إن امتلاك هذه المعرفة يبدو جوهرياً في إِدارة عروض السُّوق. ومع ذلك لا يُجري أية تقييمات رسمية للقيمة أَو الكلفة سوى القليل من الشركات.

قياس قيمة الزبائن

يبدو أن العديد من مديري أَسواق العمل يكتفون بالاعتماد فقط علىٰ قياسات رضا الزبائن. فكما أشار أحد المديرين قائلاً: «يأخذ بحثنا نمط عمليات مسح تبين «كيف نعمل» حصراً (أي، إرضاء الزبائن) بدلاً من أن يأخذ نمط دراسات تبين «كم تستحق بحوثنا بالنسبة إليك» (أي، تقييم القيمة)». إن دراسات إرضاء الزبائن تحيط بأداء الشركات المورِّدة لقاء التوقعات بشأن الخدمات التي تكوّنها خبرات الزبائن الماضية مع الشركات المورِّدة ومع منافسيها، كذلك. كما تحيط بما يدرك الزبائن أنه «جيد ومناسب» في مضمون عرض السُّوق وسعره.

ولما كانت دراسات إرضاء الزبائن تصف بدقة توقعات الزبائن وأداء الشركات المورِّدة تجاهها، فإنَّها جديرة بالاهتمام وذات قيمة عالية، ولكن

الاعتماد عليها وحدها يمكن أن يؤدي إِلىٰ أخطاء خطيرة في الحكم. من الطبيعي أن يكون الزبائن أكثر رضاً إذا ما تلقوا خدمات مجانية، بدلاً من أن يدفعوا لقاءها. تستطيع الشركات المورِّدة أن تفرط في تخصيص المصادر، وفي إنفاق الميزانية عن طريق إجراء تحسينات إضافية عشوائية في مجال إرضاء الزبائن[18]. وأخيراً، إذا لم يقيموا ما تستحقه الخدمات، فإن إعداد المسوِّقين، وتزويدهم بما يؤهلهم لوضع أَسعار عروض السُّوق بمستوى عادل، سيكون سيئاً.

كيف تقيس الشركات الطرفية الرائدة قيمة خدماتها الزائدة؟ إن شركة Greif Brothers Corporation التي تصنع طبولاً بلاستيكية أَو نسيجية، تجري، روتينياً، ما تسميه دراسات «الكلفة المستخدمة» لتوثيق وفورات التكلفة الزائدة، ومن ثم توثيق القيمة الفائقة التي يكتسبها الزبون باستخدام منتجات شركة Greif وخدماتها بدلاً من منتجات شركة منافسة. ولإضفاء مصداقية علىٰ النتائج، يعمل أحد مديري الخدمات الفنية من شركة Greif مع مديري الشركة الزبون لاستكمال البحث. وإضافة إِلىٰ فحص التصنيع، يقوم الفريق بسلسلة من تحليلات سيل العمليات يرسم بموجبها مخططاً بيانياً لعمليات الشركة الزبون في مجال عملها ويقدر تكاليفها الحالية. ويبتكر مديرو شركة Greif من هذه التقديرات حلولاً لنظام الشركة الزبون. فمثلاً، ربما يتصورون نظامَ تعاملٍ مع المواد كاملاً يتضمن التسليمات في الوقت المحدد، وأنظمة التسليم الموحّدة (مثلاً، وضع مداخل في الشاحنة لتيسير التفريغ)، وإعادة تصنيع الطبول. ومن المهم أن شركة Greif تمنح الزبون أبدالاً متنوعة من الخدمات جنباً إِلىٰ جنب مع تقديرات وفورات الكلفة. فبهذه الطريقة يستطيع الزبائن اتخاذ قرارات شراء مزوّدة بالمعلومات ومبنية علىٰ ما تستحقه حلول النظام المقترحة لديهم.

مواجهة تكاليف الخدمة بحزم

فيما يتعلق بالتكاليف، ربما تبدو خطواتٌ حديثةٌ اتُّخِذت في تطوير

تقنيات تكاليفِ مبنية علىٰ الأنشطةِ ABC وتطبيقها أنها تُيسِّر تقييم التكاليف علىٰ أساس زبون ـ بعد زبون[19]. علىٰ أية حال، يبدو أن قليلاً من الشركات ما زالت تستخدم تقنيات التكاليف المبنية علىٰ الأنشطة ABC في إِدارة عروضها السُّوقية. لماذا؟ وفيما يتعلّق بالمبتدئين تُعدّ ال ABC الموجودة أفضل ما يلائم لقياس تكاليف التصنيع، والتكاليف المتعلقة بالمنتجات. لم يُبذل سوى جهد قليل لتطبيق تقنيات ABC علىٰ تكاليف الخدمات، أَو البرامج، أَو الإِرضاء[20]. وهكذا، تجهل شركات عديدة كيفية تطبيق أل ABC علىٰ الخدمات. هنالك ثلاثة عوامل محدّدة تحول دون تطبيق تقنيات ABC في إِدارة قسم الخدمات من عرض السُّوق: تُعَدُّ تعريفات الخدمات «غامضة» في أغلب الأحيان؛ وغالباً ما تُخفىٰ تكاليف الخدمة في التكاليف الثابتة لأقسام الهيئة العاملة؛ ويظل تنظيم الكثير من الشركات قائماً حول المنتجات التي تبيعها، بدلاً من أن يكون حول قطاعات السُّوق أَو الزبائن.

إن التغلب علىٰ العطالة وعقبات الأنظمة أمر جوهري، لأن تخصيص التكاليف بصورة أكمل وأدق يعطي صورةً مختلفةً لما تكلفه بعض الخدمات فعلاً. في دراسةٍ للكلفة المبنية علىٰ الأنشطة أجرتها شركات بيع أدوية بالجملة، وجدت أن خدمة السلع المرتجعة التي تقدمها للزبائن كلفت قرابة 3,7٪ من متوسط إجمالي مبيعاتها وليس 1٪ أَو 2٪ كما كان يعتقد بصورة عامة. عُزي هذا الفرق الكبير إِلىٰ الاعتماد علىٰ الدولارات الائتمانية بوصفها نسبة من المبيعات لقياس كلفة الخدمات، وهذا لم يؤد إِلىٰ معرفة عددٍ من تكاليف العمليات التجارية «الخفية» لدى شركات البيع بالجملة[21].

كيف تفهم الشركات التقدمية تكاليف الخدمات المقترنة بعروضها السُّوقية؟ ولكي تزيل الإِشكالات المقترنة بالخدمات المشوشة وتلغي نزعة الممثلين لإخفاء تكاليف الخدمات، قامت شركة Van Den Bergh Foods، وهي شركة تصنّع منكهات الغذاء والتوابل، بإصلاح نظام إيصال الخدمات ونظام التخطيط. ففيما يتعلّق بالمبتدئين حددت الشركة خدماتها ومستويات كل

خدمة تقدمها، بدقة أكثر. فأصبح يطلب من قوة مبيعاتها المؤلفة من ممثلين فنيين مدربين تدريباً عالياً، أن يعالجوا الخدمات الصغيرة مثل حل المشكلات الأساسية. إن الأجور التي تطلب لقاء مثل هذه الخدمات تعلل جزءاً من إجمالي الميزانية السنوية المخصصة لكل ممثل مبيعات. أما جميع الخدمات الكبرى مثل حل المشكلات الفنية حلاً شاملاً، فتُقدم الآن علىٰ أساس المشروع ويجري إيصالها من قِبل خبراء فنيين من دوائر معينة كدائرة خدمات الزبائن. فإما أن يدفع الزبون مباشرة لقاء المشروع، وهو المفضل، أَو أن يوضع الأجر لقاء الميزانية التقديرية المخصصة لممثل مبيعاتها. في بداية كل عام يضع مديرو شركة Van Den Bergh خطةً عملياتية سنوية لحساب كل زبون كبير تُعيِّن الأهدافَ المالية والحجمية، وتحدد مستويات الخدمات التي ستقدمها شركة Van Den Bergh. ويراجع المديرون هذه الخطط في نهاية كل عام، ويفحصون تكاليف الخدمات وربحية الحساب، ويوصون بإحداث تغييرات في مستوى خدمات الحساب للسنة التالية.

تقدم مؤسسة آرثر دي لتل Arthur D. Little Inc. ADL مثالاً هاماً آخر. إذ تَعرِفُ ADL ربحية كل حساب. فهي تتابع بدقة فائقة كمية الموارد وساعات الاستشارة التي يمكن تسجيلها من الزمن المكرس لكل حساب. إضافة إِلىٰ أنَّها تراقب خدمات معينة تقدمها إِلىٰ كل زبون. ولما كانت التكاليف والعائدات هي عموماً وظيفة الساعات والخدمات التي تقدمها شركة ADL ويمكن تسجيلها، فإن حساب ربح كل حساب يغدو مهمة مباشرة واضحة نسبياً. ابتكرت شركة ADL نظاماً قياسياً يُحدد نجاح عروضها السوقية أو عدمه، ويبين مقدار إنتاجية مستشاريها في تسجيل العملاء. وبفضل هذا النظام، تستطيع شركة ADL أن تعرف ما إذا كانت الخدمة غير مطلوبة أَو غير مربحة، فتلغيها علىٰ الفور.

الرّبح الناجم عن تقييمات القيمة والتكاليف

ما النتائج التي يمكن أن يتوقعها مديرو شركة مورِّدة عندما يقومون بتقييم

القيمة وتقييم الكلفة، كما نطالب؟ إننا نعرض بالتفصيل (تحت عنوان: «وضع مقاييس التوقعات، والقيمة، والتكاليف قيد الاستخدام») تجربة شركة الطلاءات الصناعية AKZO (المعروفة الآن بـ AKZO NOBEL) التي تبين أن الرّبح يمكن أن يكون كبيراً.

إن فهم قيمة الخدمات المقدمة للزبائن وكلفة أدائها يمكّن مديري أَسواق العمل من تحديد قيمة هدر القيمة المتمثِّل بالخدمات التي تكلف مقدمها أكثر مما تستحق لدى الزبون الذي يتلقاها والتي لا أهمية استراتيجية لها. كانت شركة منتجة لمواد كيماوية تُستخدم في استخلاص النفط من الآبار، تقوم بخدمات المراقبة التحليلية الميدانية لكل زبون من زبائنها لتحديد زمن تطبيق منتجاتها والكميات اللازمة لذلك. قام أحد الباعة بزيارة أحد زبائن الشركة الصغار والأقل تقدماً فلاحظ أن تقارير التحليل مكدَّسةً في زاوية من زوايا سقيفة الإنتاج. ولدى سؤال الزبون عن فائدة تلك التقارير أجاب بأنَّه لم يكن يَستخدم المعلومات إطلاقاً، وبدلاً من ذلك، كان يطلب من سائق شاحنة الشركة المنتجة أن يضخ بضع غالونات في كل بئر كلما مرَّ بالحقل. ولدى معرفة الشركة المنتجة بذلك عرضت إيقاف عمليات فحص الحقل واختباره، وبدلاً من ذلك عرضت إعطاء الزبون حسماً 7٪ من سعر كل غالون. فوافق الزبون علىٰ الفور، فارتفعت ربحية الحساب ارتفاعاً كبيراً من - 6٪ إِلىٰ + 32٪!! فبدلاً من اكتشاف هدر القيمة بالصدفة، كما هو الحال في هذا المثال، فإن الشركات المورِّدة تستطيع استخدام تقييم القيمة جنباً إِلىٰ جنب مع تحليل التكاليف المبنية علىٰ الأنشطة لكشف ذلك الهدر.

ليس من السهل، دائماً، اكتساب تقدير لقيمة عناصر السُّوق. ومع ذلك فإن امتلاك تقدير من هذه التقديرات أمر جوهري. بفضل فهم القيمة، تتركز المباحثات مع الزبائن علىٰ الأداء وعلىٰ تلبية متطلبات الزبائن. أما بدون هذا الفهم وهذه المعرفة، فإن المباحثات تتركز على السعر. ومع ذلك، لا يتطلب

الأمر تقديرات دقيقة لكل عنصر. وبدلاً من ذلك يسعى المديرون إلىٰ تكوين حكم أساسي تصنيفي بشأن قيمة كل عنصر. أي إن ما يحاول مديرو الشركة المورِّدة أن يفعلوه هو فصل تلك العناصر ذات القيمة العالية ضمن قطاع معين عن تلك التي ثُمِّنَت عالياً من قِبل البعض وليس سواهم ضمن القطاع، وعن تلك التي لم تُثمن عالياً من قبل أي زبائن في القطاع.

يمكن قول الشيء ذاته فيما يتعلَّق بالتبادل بين التحليلات الدقيقة وتحليلات التكلفة المبنية علىٰ الأنشطة. يحذر مديرو AKZO من اتباع مستوى رفيع جداً من التخصيص. إذ يحتاج أن يكون هدف التقييم الواقعي لكل نشاط في مجال العمل قابلاً للتحقيق بصورة مقبولة. وفيما خلا ذلك من الأفضل توجيه الموارد باتجاه آخر. ونقطة الانطلاق المفيدة هي أن ينشىء مديرو الشركة المورِّدة خطوطاً أساسية لاستخدام الخدمات من قبل الزبائن ضمن القطاعات، إن لم يكونوا قد أنشأوا ذلك من قبل.

وضع مقاييس التوقعات، والقيمة، والتكاليف، في الاستخدام

قبل عشر سنين، طرح مديرو شركة الطلاءات الصناعية IC المعروفة بـ AKZO التي مقرها في الأراضي المنخفضة، مدفوعين بربحية غير مقبولة، السؤال التالي علىٰ أنفسهم: «ألا نقدم خدمات للزبائن أكثر مما يدفعون لقاء ذلك؟» وللإجابة عن هذا السؤال طور مديرو AKZO أولاً أسلوباً مبنياً علىٰ تقنية ABC لحساب التكاليف، ثم قاموا بتحليل إسهام كل زبون في الربح CTP. وبعد ذلك، حددوا، اعتماداً علىٰ تقييم ميداني للقيمة، قيمة كل خدمة قدموها. وهكذا، عندما يرسل مهندس التدقيق، مثلاً، لتحليل التراب الموجود في خط الدهان لدى الزبون، وتحديد مصدره، فإن قيمة هذه الخدمة تقدر بدلالة مؤثرات هذه المشكلة علىٰ كلفة الزبون (مثلاً، الزمن الضائع والقطع التالفة) وعلىٰ معايير الأداء كالنسبة المئوية المقبولة في الإنتاج الأول ونسبة العيوب والأعطال.

اكتشف مديرو AKZO أنهم كانوا يقدمون خدمات أكثر مما يدفع الزبائن لقاء ذلك. بل، أكثر من ذلك، علموا أن بعض خدماتهم لم تقدم للزبائن من القيمة

إلاَّ قليلاً. ومع أن كثيراً من هذه الخدمات كانت تقدم من قِبل شركات منافسة «مجاناً» وأن الزبائن كانوا يتوقعونها، ومع أن مديري AKZO لم يقيموا بعضها كثيراً، فقد قرَّروا القيام بعمل استراتيجي لم يسبقهم إليه أحد من قبل. أولاً، بفضل اعتناقهم لفلسفة «النمو في المناطق المختارة»، استهدفوا تلك الصناعات والقطاعات السوقية حيث كانت منتجات AKZO تقدم أكبر قيمة للزبائن وحيث كانت تحصل، من ثَم، علىٰ أكبر ربح ممكن. وثانياً، بفضل الاستفادة من مقاييس CTP، أجروا إصلاحات علىٰ عروض السُّوق وعلىٰ التسعير. جرت مباحثات حول السعر مع زبائن مختارين، حيث صممت AKZO علىٰ الحصول علىٰ عائد مُنصِفٍ لقاء الخدمات المقدمة. ومع أن AKZO IC قد خسرت بعض الزبائن لأنَّهم لم يعُودوا يحصلون علىٰ خدمات متنوعة مجانية، فإن مثابرتها، إجمالاً، أسفرت عن حجم مبيعات مستقر بربحية أفضل بصورة واضحة، حتى أثناء الركود الاقتصادي الأخير.

صياغة عروض سوق مرنة من قِبل قطاع السُّوق

لدى صياغة عروض السُّوق المرنة لكل قطاع سوق يستطيع مديرو أَسواق العمل الاختيار من بين أبدال استراتيجية ثلاثة لكل عنصر من عناصر الخدمات: لا تسوّق الخدمة، أَو سوِّقها بوصفها معياراً لا بديل له، أَو سوّقها بوصفها خياراً له بديل. ولكل خدمة بحد ذاتها حالة من ثلاث: الخدمة جديدة (أي إن الشركة المورِّدة لم تسوّقها من قبل مع أنها ربما تكون قد قُدِّمت من قبل شركة منافسة أُخرى)، أَو أنها خدمة قياسية موجودة، أَو أنها خدمة اختيارية موجودة. إننا نقاطع حالة الخدمة بأبدالها الاستراتيجية لنقدم تسع مجموعات فريدة. ومن الطرائق المفيدة لتنظيم هذه الاستراتيجيات التسع الناجمة مصفوفةُ استراتيجية عروض السُّوق المرنة التي نبينها في الجدول 15 ـ 4. فبترتيب الخدمات في خلاياها المناسبة، يمكن أن تقدم هذه المصفوفة صورة تنظيمية لطبيعةِ عرض السوق الذي تقدمه الشركة المورِّدة وميزانِ ذلك العرض. ويمكنها أيضاً إحداث مزيد من التقصي وتطوير لاستراتيجية العرض، وذلك، عندما يجد المديرون،

علىٰ سبيل المثال، خلية أو أكثر خالية من العناصر. وندرس فيما يلي أرتال المصفوفة. ثم نبحث تضمينات التسعير لعروض السُّوق المرنة.

الجدول 15 ـ 4
مصفوفة استراتيجية عروض السُّوق المرنة للخدمات، والبرامج، والأنظمة

حالة عناصر الخدمات	نشر عناصر الخدمات: لا تسوّقها	نشر عناصر الخدمات: سوّقها كخدمة قياسية	نشر عناصر الخدمات: سوّقها كخدمة اختيارية
خدمة قياسية موجودة	شذبها من عرض قياسي	احتفظ بها كعرض قياسي	أعد صياغتها كخيار ذي أجر إضافي
خدمة اختيارية موجودة	أوقف الخيار	عزِّز العرض القياسي	احتفظ بها كخيار ذي قيمة مضافة
خدمة جديدة	احفظها علىٰ الرف	زد العرض القياسي	قدِّمها كخيار ذي قيمة إضافية

إعادة تقييم الخدمات القياسيَّة الموجودة

لما كانت الفلسفة المهيمنة هي الإبقاء علىٰ العرض القياسي «واضحاً» قدر الإمكان، فإن العناصر التي تثمنها جميع الشركات ضمن قطاع معين والتي ينبغي أن تكون قياسية هي فقط عناصر الخدمات، والبرامج، والأنظمة. وأول خطوة من خطوات وضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ هي إعادة تقييم الخدمات القياسية الموجودة. وبفضل إيقاف بعضها أو تشذيبه، أو بفضل إعادة صياغة الخدمات الأُخرى لتكون اختيارية، يحتفظ مديرو أَسواق العمل بمجموعة فرعية من الخدمات القياسية التي تعد قاعدة لعرض قياسي حديث.

تكون الشركات المورِّدة، عادة، عازفة عن قطع الخدمات الموجودة أكثر مما هي عازفة عن إضافة خدمات. ومع ذلك يحتاج المديرون إِلىٰ تفحص العناصر الموجودة لتشذيب العناصر المرشحة. من المصادر تلك الخدمات التي نادراً ما يستخدمها معظم أعضاء القطاع. والزبائن الذين ما زالوا يُثمِّنون الخدمة قلة قليلة جداً بحيث لم تعد الخدمة تستحق أن تتابع تقديمها الشركة المورِّدة. ومع ذلك تستطيع الشركة المورِّدة، أحياناً، تحويل مصدر الخدمة، حتى لمصلحة هؤلاء الزبائن، أَو تقترح شركة أُخرى لتقديمها.

لقد شذبت بعض الخدمات فعلاً. فمثلاً من الخدمات المرشحة للتشذيب بصورة مثالية هي استنزافات القيمة التي تعطي قيمة زبائن منخفضة ومع ذلك تكلف الشركة المورِّدة كثيراً. لقد تبين لشركة صانعة للمواد الكيماوية لدى قيامها بتحقيقات مفصلة، أنه في حين ظلت 186 خدمة من الخدمات التي تقدمها تُرتِّبَ علىٰ الشركة نفقات سنوية ثابتة، فإن بعض هذه الخدمات لم تستخدم طوال السنة المنصرمة، فسبّب لها غمًّا كبيراً. فكان رد فعل المديرين تشذيب عدد كبير من هذه الخدمات. حتى إن العديد من الزبائن لم يلحظ أن الشركة قد قطعت هذه الخدمات.

وفيما خلا تلك الخدمات التي تثمنها جميع الشركات ضمن قطاع معين تثميناً عالياً، هنالك بعض الظروف التي تحتفظ فيها الشركة المورِّدة بخدمات إضافية في العرض القياسي. يعتمد نجاح بعض الخدمات سواء بدلالة قيمتها أَو بدلالة كلفتها، علىٰ استخدامها من قبل الزبائن علىٰ نطاق واسع. من الأمثلة علىٰ ذلك تبادل المعطيات الإلكترونية EDI، وأنظمة إِدارة التعبويات.

إن عناصر الخدمات التي لا تستطيع الشركة المورِّدة تمييزها علىٰ الفور من عناصر الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة تعد مرشحة للمقارنة، وعلىٰ الأغلب، تكون مرشحة لاشتمالها في العرض القياسي. مثل هذه العناصر التي تُعدُّ غالباً قياسية في عروض أسواق الصناعة، يمكن أن تكوّن في أغلب الأحيان جزءاً كبيراً من العرض المجرد. إن التحدي في عرض هذه الخدمات المتماثلة هو جعل الزبائن يدركون قيمة هذه الخدمات بوصفها ليست أقل شأناً من الخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة، بل في الوقت نفسه تساعد علىٰ تخفيض النفقات إِلىٰ ما دون كلفة خدمات الشركات المنافسة. الأساس المنطقي لذلك هو: لما كانت الشركات الزبائن لا تثمن هذه الخدمات عالياً، كعادتها، فإن هذه الخدمات لا تدخل في قرار الشركات الزبائن بشأن تغيير الشركات المورِّدة ما دامت مقبولة في الحد الأدنى.

يذكر مديرو الشركات المورِّدة في تقاريرهم الشاملة أن إعادة صياغة الخدمة لتكون خياراً يتطلَّب أجراً أعلىٰ هي أصعب الاستراتيجيات التسع تطبيقاً. إذ ربما تستاء الشركات الزبائن وتغضب إذا ما طُلب إليها أن تدفع لقاء شيء كانت تتوقع الحصول عليه مجاناً. بل ستكون أصعب عندما تستمر الشركات المنافسة بتسويق الخدمة مجاناً كجزء من عرض قياسي. لا تكون هذه المشكلة بارزة أكثر مما هي في الصناعات المتميِّزة بمستويات عالية من التكاليف الثابتة، مثل مصانع الكيماويات الصناعية السلعية، ومعامل الفولاذ المندمجة تماماً. في مثل هذه الصناعات، يتردد المديرون في تطبيق أية خطة يمكن أن تسفر عن تقليص حجم المبيعات لأن ذلك يعرض للخطر مقدرتهم علىٰ الوصول إِلىٰ مستويات الانتفاع بالطاقة الربحية. ونتيجة لذلك، فهم يضيفون، بصورة روتينية، خدمات للاحتفاظ بحجم المبيعات، ونادراً ما يسقطون أية خدمة.

إن الخدمات التي تُؤَدىٰ بصورة متقطعة والتي تعطي قيمة في أوقات محددة من الزمن كالتدريب، والتركيب، والتجهيز بأدوات لم تكن موجودة أثناء الصنع، تُعد أفضل الخدمات ترشيحاً لإعادة نشرها بوصفها خيارات تتطلب أجراً إضافياً. فبفضل تسويق هذه الخدمات بوصفها خيارات ذات قيمة مضافة، تحتفظ الشركات المورِّدة بعمل أولئك الزبائن الذين ما زالوا يستخلصون قيمة من هذه الخدمات، ويرغبون في الدفع لقاءها. وغالباً ما يقدم هذا «اختبار عباد الشمس» للخدمات التي يدعي الزبائن ألاّ قيمة لها عندهم (أَو التي يقال إنها الخدمات نفسها التي يمكن الحصول عليها مجاناً من شركات مورِّدة أُخرى)، بيد أن الشركات المورِّدة تعتقد أنَّها تستحق شيئاً لدى الزبائن. واعتماداً علىٰ استجابة السُّوق يمكن أن تستمر الشركات المورِّدة في تقديم هذه الخدمات في الفترة التالية كخيارات ذات قيمة مضافة أَو توقفها.

تستخدم الشركات الموزِّدة الرائدة مقاربات متنوعة لإعادة صياغة الخدمات كخيارات ذات قيمة مضافة. ولكي تجعل إحدى الشركات المتخصصة بالكيماويات، رزمة خدماتها القياسية بكاملها مستساغة لدى زبائنها، قامت بتطبيق أحد أنواع هذه الاستراتيجية. إذ أخذت تقدم، مع شركة متخصصة بالكيماويات العضوية، خدمات متنوّعة تشمل دعماً مخبرياً، واستشارات ميدانية، وإجراء اختبارات في الموقع، وندوات تربوية تثقيفية، وكلها مكلفة. وبسبب إدراك الشركة أن زبائنها يقيمون الخدمات ويستخدِمونها بصورة مختلفة فإنَّها تقدم لهم مستويات متنوعة لكل خدمة. فإذا ما كان الزبون في تلقي مستوى أعلىٰ من الخدمة فيمكنه إما أن يزيد من كمية مشترياته إِلىٰ القدر المحدد سلفاً من قبل الشركة الموزِّدة أَو أن يدفع أكثر لقاء مستوى أعلىٰ من الخدمة، وهكذا يتوافر مستوى ما من كل خدمة يتوقعه الزبون مع كل عرض قياسي. أما الزبائن الذين يثمنون الخدمة أكثر فلديهم الخيار في شراء المزيد.

وكمقدمة لجعل خدمات الرزمة القياسية السابقة خدمات اختيارية ذات قيمة مضافة، شرعت شركة حواسيب كبرى بوضع قائمة أجور لقاء الخدمات المقدَّمة، ثم خفَّضَت هذه الأجور بوضع ملاحظة: «لا تدفع هذا». وأرفقت هذه القائمة برسالة توضح فيها أن الشركة كانت مسرورة لتقديم الخدمة الميدانية، فبينت تقديرات الشركة لما تستحقه هذه الخدمة عند الزبون، مستخدمة المعدلات المبنية علىٰ السُّوق التي وضعها مستشارون صناعيون مستقلون. وبذلك وطدت الشركة قيمة خدماتها في أذهان زبائنها، وجعلت الخدمات غير ضرورية الأداء مجاناً في المستقبل. وهكذا يمكن التمييز بصورة حادة بين تقديم عنصر علىٰ حدة، حتى لو كان علىٰ هيئة حسم علىٰ الفاتورة «لا أُجور»، وبين مجرد شرائها ضمن الرّزمة القياسية.

وهناك بديل آخر، هو أن تجعل الزبون يدفع كامل المبلغ أَو مُجَزَّأ لقاء أية خيارات يقيمونها بدولارات الربح التي حصلوا عليها من عمل جرى مع الشركة

الموزِّدة. راكم الزبائن الاستراتيجيون «دولارات باكستر» المبنية علىٰ كمية مشترياتهم ونحوها من شركة Baxter Healthcare التي طبَّقوها بعد ذلك علىٰ أي عدد من الخدمات، والبرامج والأنظمة الاختيارية. وبهذه الطريقة، استخدم الزبائن الاستراتيجيون من المشافي مصدر دولارات باكستر العام لمواءمة عرض السُّوق العائد لباكستر مع متطلباتهم الفردية الخاصة بهم.

إعادة فحص الخدمات الاختيارية

وبعد ذلك، يترتب علىٰ مديري الشركة الموزِّدة أن يعيدوا فحص الخدمات الاختيارية الموجودة ليقرِّروا: أينبغي إيقافها، أَو استخدامها لتعزيز العرض القياسي، أَو الاستمرار بها كخدمات اختيارية.

وكما هو الحال مع الرزمة القياسية، فإن تقييم قوائم الخيارات وإنشاءها ينبغي أن يبدأ بمحاولة متعمدة لتشذيب الخدمات الاختيارية الموجودة. فالخدمات الاختيارية التي كانت ذات مَرَّة مصدراً جيداً للربح لمصلحة الشركة الموزِّدة، ولكنها لم تعد تستخدم بما يكفي لتسويغ النفقات الكاملة المخصصة لها تُعَدُّ خدمات مرشحة للتشذيب. وكذلك الخدمات التي فاقت تكاليفها رغبة الزبائن في الدفع لقاءها (بسبب التغيرات التكنولوجية، أَو الخبرة الضرورية، أَو مجازفة التأمين) تعد هي الأُخرى مرشحة للتشذيب. فمثلاً، بسبب مجازفة التأمين، تعزف معظم الشركات الصانعة عن تقديم خدمة النقل لبراميل المواد المذيبة، حتى لقاء أجر إضافي. يمكن أن تقوم الشركات الموزِّدة أحياناً بمساعدة الزبائن على الاستمرار بتقديم الخدمات القياسية المشذَّبة التي ما يزال الزبائن بحاجة إليها وذلك باستثناء الزبائن من الشركات الأُخرى.

ربما تُدخِلُ شركةٌ موزِّدة إِلىٰ عروضها القياسية خدماتٍ كانت تسوقها بوصفها خدمات اختياريَّة. وحيث يُعَدُّ المنتج الأساسي لعرض السُّوق «سلعة»، تتطلع الشركات الموزِّدة إِلىٰ تعزيز العرض القياسي كوسيلة من وسائل تمييز

أنفسها في السُّوق. فاعتقادها الهام هو أن الزبائن يقومون بعمل معها علىٰ أساس أي الشركات الموزِّدة لديها أفضل مجموعة خدمات أَو أوسعها نطاقاً. ولكن، لما كان الزبائن ضمن القطاعات سيختلفون في تقييمهم لهذه الخدمات، فإن الشركة الموزِّدة تُدفع لتقديم المزيد من العناصر ضمن العرض القياسي.

وبدلاً من ذلك، يجب علىٰ الشركات الموزِّدة أن تدرس مسألة تهذيب العرض القياسي ليصبح حلاً واضحاً، وتقديم مجموعة من الخيارات، والسماح للزبائن أن يدفعوا كلياً أَو جزئياً لقاء أية خيارات يقيمونها بدولارات الربح الضافية. إذ كلما زاد تركيز مشتريات الزبائن مع الشركة الموزِّدة، زاد عدد الدولارات الإِضافية التي يحصلون عليها، والخدمات التي يستطيعون شراءها. لا يتيح هذا للزبائن أن يوائموا عرض السُّوق العائد للشركة الموزِّدة بما يتناسب مع متطلباتهم الخاصة فحسب، بل أيضاً تؤكد لهم أنه لا يجب عليهم أن يدفعوا لقاء الخدمات التي لا يريدونها، كما هو الحال مع عروض الرزمة الكاملة. ولتعطي الشركة الموزِّدة أهمية لقيمة الخدمات التي تقدمها، يمكن أن تَعِدَ بإعطاء الزبون دفعة نقدية لقاء الدولارات الإِضافية التي لم تستخدم، وذلك في نهاية الاتفاق، كما فعلت شركة Baxter Healthcare.

بناء مرونة مع خدمات جديدة

ما هي مصادر الخدمات الجديدة؟ بعض الشركات الموزِّدة تعتمد علىٰ قوتها وقدراتها الخاصة لتحديد خدمات جديدة تُقدمها. ومن مصادر الأفكار التركيز علىٰ بُنىٰ التكاليف والضرورات الاستراتيجية للزبائن الأساسيين المستهدفين. فما الذي تستطيع الشركة الموزِّدة ابتكاره لمساعدة هؤلاء الزبائن في مبادراتهم لتخفيض التكاليف أَو لتحسين الأداء؟

وحيث إن الخدمات الجديدة لم تكن قد قُدِّمت من قبل فهي لا تحمل حقيبة توقعات الزبائن حول كيفية تقديمها من قبل الشركة الموزِّدة («إنك تريدنا،

الآن، أن ندفع المزيد لقاء شيء كنا نحصل عليه مجاناً»). وهكذا تقدِّم الخدمات الجديدة أفضل وسيلة لبناء مرونة في عروض السُّوق. ولذلك، في حين أنه يجب علىٰ الشركة الموزِّدة الاحتفاظ بالخدمات الجديدة بوصفها خيارات منفردة، في بعض الأحيان، فإن هذه الشركة ربما تختار ألاَّ تقدم هذه الخدمات أَو تستخدمها لتعزيز العرض القياسي.

ربما تقرر الشركات ألا تقدم عنصراً جديداً بسبب تنوُّع قضايا توقيت الأَسواق. وربما لا يكون الزبائن قد أدركوا قيمة العنصر، أَو ربما تكون كلفة تقديمه ما زالت عالية، أَو ربما يكون العنصر الحالي الذي من المفروض أن يحل محل العنصر الجديد ما زال كُفْئاً. وتعد شركة AKZO للطلاءات الصناعية IC مثالاً علىٰ ذلك. وبفضل استباق توقعات الهموم البيئية المتعلقة بتقنيات الدهانات الحالية، أنفقت شركة AKZO IC زمناً طويلاً ومصادر كثيرة في تطوير تقني لعملية معالجة تطبيق الدهانات المائية. وربما تستشير شركة AKZO زبائنها ـ خدمة لهم ـ بشأن التحول إِلىٰ هذه التكنولوجية البيئية الأكثر سلامة. ولسوء الحظ، ومع أن الكثير من الزبائن كانوا مهتمين بمعرفة امتلاك AKZO لهذه المقدرة، فإن أحداً لم يكن راغباً في دفع المزيد لقاء ذلك. اعتقد مديرو AKZO أن الزبائن لن يثمّنوا هذه العملية حتى تنص قوانين الحماية البيئية علىٰ تخفيض كبير في إصدارات المواد المذيبة. ونتيجة لذلك قرَّروا وضع تقنيتهم علىٰ الرف إِلىٰ أن تزداد قيمة الزبائن.

تُعزِّز الشركات الموزِّدة، أحياناً، العروضَ القياسية بخدمات جديدة. ففي حين تجزِّئ الشركاتُ الموزِّدة السُّوقَ بموجب العلاقات، فإن المديرين يبحثون عن عناصر تحفظ العلاقات التعاونية وتقوِّيها. من الطرائق المؤدية إِلىٰ ذلك، إضافة خدمات جديدة تستبق متطلبات الزبائن المتغيرة وتستجيب لها. وتعد شركة Okuma، وهي شركة يابانية تصنع أدوات آلية للتحكم العددي في الحاسوب CNC. ففي سنة واحدة طرحت كفالة شحن للقطع خلال 24 ساعة،

في حين شرعت في السنة الثانية ببيع برنامج مكفول لإبدال القديم بالجديد. لقد اعتقدت إِدارة شركة Okuma أنه إِضافة إِلىٰ كونها مستجيبة للسوق المتحولة، فإن الممارسة اضطرت موزعيها وموظفيها أن يكونوا أكثر فعالية ـ إذ عليهم أن يتعلموا كيف يشحنون القطع إِلىٰ أي مكان في الولايات المتحدة في غضون 24 ساعة. وكذلك فإنها أعطت قوةَ المبيعات شيئاً جديداً وممتعاً كي تناقشه أثناء عرضها للمبيعات.

تضيف الشركات المورِّدة الذكية خدمات جديدة إِلىٰ العروض القياسية لإحباط منافسيها أَو وضعهم في موقف حرج. فالقسم الصناعي للمنتجات العملية التابع لشركة Baxter، مثلاً، سعى عن قصد لإيجاد خدمات جديدة يثمّنها الزبائن، وتستطيع شركة Baxter أداءها بصورة أفضل من الشركة المنافسة أَو تستطيع تقديمها بتكاليف أقل. وبفضل دمج هذه الخدمات في رزمة مع العرض القياسي، اضطرت Baxter المنافسين إِلىٰ الاختيار من سلسلة أبدال غير سارة. فإذا ما عزف المنافسون عن تقديم الخدمة معاً، تستطيع Baxter تزويد زبائنها بخدمتها الفريدة كمنفعة إضافية لإقامة عمل مع Baxter. وإذا ما حاول المنافسون مضاهاة Baxter بتقديم الخدمة، فإن عليهم أن يتحمَّلوا التكاليف المضافة والتأخير في الزمن المقترن بتعلّم كيفية إيصال الخدمة الجديدة.

من العناصر التي يحتمل ترشيحها أيضاً للاحتواء ضمن عرض قياسي هي تلك التي من أجلها: يجري تحمل معظم التكاليف في بداية تطورها أَو انتشارها؛ أَو تكون التكاليف المستمرة ثابتة نسبياً علىٰ عدد الزبائن الذين يستخدمون العنصر فعلاً؛ أَو أن استخدام العنصر بطريقة معينة يخفض تكاليف الشركة المورِّدة. لقد طور العمل في جهاز الفولتية المنخفضة العائد لشركة ABB كفاءة في ميدان تبادل المعطيات الإلكترونية لنظام إِدارة. ولما كان النظام قد خفض التكاليف لكلا الطرفين، فإن ABB ربما تحب أن يستخدم جميع زبائنها هذا النظام. ولكي تنطلق، نَظّمت ABB قائمة أولويات بالزبائن الذين ستتوجه

إليهم، مركزة علىٰ من لديهم أكبر احتمال للعمل ويطلبون منتجها أكثر. وفي الوقت المناسب، اتجهت ABB إِلىٰ الزبائن الأصغرين لإلحاقهم بالنظام.

إن تقديم العناصر الجديدة بصورة منفصلة يؤدي إِلىٰ خيارات ذات قيمة مضافة لدى الزبائن الذين يسعون إِلىٰ هذه العناصر، ويتيح للشركات المورِّدة أن تقيس علىٰ الفور الاهتمام بالخدمات، والبرامج، والأنظمة الجديدة. فمثلاً، مع أن عمل شركة R. R. Donnelly التقليدي قد ركَّز علىٰ الطباعة، والتجليد، وإعداد الأفلام، والعمل السابق للطباعة، فإن إدارتها تعتقد أن النمو المستقبلي والأرباح تأتي من الخدمات الابتكارية، مثل إِدارة قاعدة المعطيات، والمشورة والتدريب، وإعلانات بُعدية وكلامية، وتسويق مباشر، وتصميم أنظمة، ورسم خدمات. ولكي تختبر قدرتها علىٰ الحياة في السُّوق، قدمت شركة Donnelly هذه الخدمات على أنها خيارات ذات قيمة مضافة.

يمكن أن تبرز العناصر «الجديدة» التي تستطيع شركة مورِّدة تقديمها بصورة منفصلة على أنها خيارات ذات قيمة مضافة، من إعادة النظر في الخدمات الموجودة في العرض القياسي. فلكل خدمة تقدَّم علىٰ صعيد ثابت، لا بد لمديري الشركة المورِّدة من أن يسألوا: هل يستطيعون تحديد مستويات بديلة لها قِيَم مختلفة لزبائن مختلفين؟ استخدمت قوةُ المبيعات الداخلية المثقلة بالعمل في شركة بيع جملة كهربائية الشحنَ الجوي الليلي لتفادي الأخطاء في الطلبيات أَو في تواريخ التسليم. وعَدَّت ذلك قياسياً (أي، العنصر الوحيد لإنعاش الخدمة) عندما يحتمل أن تكون خدمة الطرود الموحدة UPS لليوم الثاني، والناقلة العامة لليوم الثالث خيارات قابلة للاستمرار.

أما قسم العمل في محولات الطاقة العائد لشركة ABB فقد أدرك أنه ليس كل الزبائن يريدون المستوى نفسه من خدمة الصيانة، ولا يثمنونها بصورة متماثلة. فلدى المؤسسات ذات النفع العام، تقليدياً، صيانة تجهيزات. أما شركة ABB، فبدلاً من أن تقدم صيانة تجهيزات، كما كان الحال في الماضي،

تقدم الآن مستويات مختلفة من خدمة الصيانة كجزء من اتفاقية الخدمات. تعتمد شركة ABB علىٰ خبرتها في تقديم مستويات من الخدمة مختلفة إِلىٰ الزبائن، لتسعير اتفاقيات الخدمة هذه. وبدلاً من أن يكون للزبون حق الخدمة لجميع المحوّلات، فإن بعض الزبائن يُعلِمون شركة ABB بالمحولات التي ينبغي فحصها، ثم يطلبون منها تحديد الأجر لقاء تلك الخدمة بالذات.

وأخيراً، لا تريد الشركات الموزِّدة أن يعرف الزبون، في بعض الحالات، الأجر المطلوب لقاء كل خدمة علىٰ حدة. ويحدث هذا، مثلاً، عندما تخشىٰ الشركات الموزِّدة أن ينتقص الزبائن من قيمة الخدمة بسبب أجرها. فعندما تكون الحالة هكذا، يمكن أن تجمع الشركات الموزِّدة عناصر في رزمة اختيارية واحدة أَو أكثر يقدمونها بصورة منفصلة، كما تفعل شركات تصنع السيارات منذ زمن طويل.

تضمينات التسعير

من المحرج أن يدرك المرء أن إنشاء عروض سوق مرنة يتطرق قليلاً، هذا إن تطرق أساساً، إِلىٰ تسعير هذه العروض. لا بد أن ينجم هذا عن دراسة استراتيجية الشركة الموزِّدة لكل قطاع سوقي. فعلىٰ سبيل المثال، ربما تقرر الشركات الموزِّدة التي تعزز العرض القياسي بخدمات إضافية، بدلاً من ذلك رفع السعر، أَو إبقاءه كما هو، أَو حتى خفضه. يمكن رفع سعر عرض السُّوق انسجاماً مع القيمة الكبرى التي تقدم، أَو ربما يُرفَع السعر أقل من القيمة المضافة، وذلك «لتلطيف» آثار زيادة الأَسعار الضرورية بسبب ارتفاع التكاليف. ويمكن أن تحافظ شركة موزِّدة علىٰ السعر في سوق مستقرة بغية أن تكسب عملاً جديداً أَو إضافياً من خلال قيمة متفوقة، أَو أن تحافظ علىٰ السعر في سوقٍ أَسعارُها منخفضة، فقط لمجرد الاحتفاظ بالسعر. ويمكن أن يُخفِّض السِّعر دعماً لنموّ سوق مجازفة أَو لاستراتيجية نمو حصة السُّوق.

زِدْ على ذلك أن الزبائن ربما يثمّنون بعض الخدمات المقدمة بوصفها قياسية، ولكن الطريقة الوحيدة التي يمكن للشركة الموردِّة أن تقدمها بموجبها، هي أن تمتلك الشركة كل عمل الزبون. بتعامل الشركة المورّدة مع مصدر وحيد، تستطيع تحمل مسؤولية عملية الزبون التي تؤدي فيها منتجاتها دوراً رئيسياً، كشركة توريد الطلاءات التي تتحمل مسؤولية عملية الدهان في مصنع الزبون للدهان. إن اتفاقات «الخدمات وحيدة المصدر هذه يمكن أن تؤدي إِلىٰ تسعير إبداعي، كأن يدفع الزبون لقاء عدد الأشياء التي تطلى بالدهان بدلاً من أن يدفع لقاء لِترات من الدهان. ويمكن أن يدفع للشركة الموردِّة المزيد لقاء أعمال مرفوضة أَو لقاء إعادة العمل علىٰ الأشياء المطلية.

وبالمثل، ليس لتشذيب عناصر العرض أي تضمينات تسعير متأصلة، ولكن النتيجة تعتمد، مرَّة أُخرى، علىٰ استراتيجية تجزيء السُّوق. إذ يمكن أن تخفض الشركة الموردِّة سعرها بما يساوي كلفة الخدمات المتوقفة، وبذلك تحافظ علىٰ الوضع الراهن المنافس. وبالمقابل، يمكن ألا تخفض الشركة المورّدة السعر إطلاقاً، بغية تحسين هامش الإسهام، أَو يمكنها أن تخفض السعر بأقل من كلفة تقديم الخدمة. لهذا التكتيك الأخير ميزتان مزدوجتان هما: تحسين قيمة العرض للزبائن الذين لم يُقَيِّموا الخدمة المشذَّبة، وتقديم حافز للشركات المنافسة التي تتطلع إِلىٰ تحسين ربحيتها لمضاهاة تصرف الشركة الموردِّة. حتى إنه يمكن أن ترفع الشركات الموردِّة الأَسعار في حالاتٍ تُتَّبَعُ فيها استراتيجية الغِلال، أي الحصول علىٰ أكبر ربح ممكن من العمل في الوقت الذي يترك العمل يسير نحو الانهيار[22].

إن تقديم الخدمات بصورة منفصلة يمنح مرونة ليس فقط إِلىٰ الزبائن ضمن القطاع، بل إِلىٰ الشركة الموردِّة أيضاً، بدلالة التسعير. ومن الأبدال، بيانُ أجرة الخدمة علىٰ الفاتورة ثم «حسمها» لسبب معين (مثلاً، حسم لقاء الاستخدام الأولي). ولهذا البديل فوائد ثلاث: يقدم طريقة محددة لتتبع مواطن

«التخلي عن الخدمات». تستخدم الشركات المورِّدة هذه الوسيلة بطريقة انتقالية انتقائية، كإغلاق صفقة، أَو لإحباط غارة منافسة، أَو لاجتذاب عمل إِلىٰ قطاعات مستهدفة جديدة. فشركة Mitsubishi Electric Industrial Controls، علىٰ سبيل المثال، تقدم أداة تطوير برامج حاسوبية خاصة بها، لاكتساب أرباح جديدة، علماً بأنَّها ربما تقدم الأداة مجاناً. يمكن أن تقدم المشورة بشأن أداة البرنامج الحاسوبي هذه، التي تقدم منفصلة، بلا مقابل في البداية، أما المشورات اللاحقة فلا. وأخيراً، إن بيان الأجر يوطد قيمة الخدمات ويعززها عند الزبائن وعند باعة الشركة المورِّدة. نقدم مثالين من أمثلة عروض السُّوق المرنة مأخوذَيْن من شركتي Okuma وMicrosoft لاحقاً تحت عنوان «مثالان من أمثلة عروض السُّوق المرنة».

التحضير لتطبيق عروض السُّوق المرنة

ومن ثَم، تحتاج الشركات المورِّدة أن تقرر كيف تقدِّم عروضَ السُّوق المرنة إِلىٰ السُّوق. فينبغي أن تستبق إشكالات التطبيق مع الزبائن، أثناء عملية العرض، وأن تستبق كذلك مسألة تباينهم عن رزمة المنافسين من عروض السُّوق.

مثالان من أمثلة عروض السُّوق المرنة

كانت شركة Okuma تبيع في الماضي مخارط ذات تحكم عددي حاسوبي فني CNC تقوم بوظيفة الخراطة العامة بما في ذلك الصقل (الجلخ)، والتثليم، والتثقيب. تَتَّسم جميع هذه الآلات بالأداء العالي ولكنها عالية الثمن. فحال ارتفاع السعر دون تمكُّن الشركات الصانعة الصغيرة - التي تشتري بناء علىٰ السعر أَو التي لا تمتلك تجهيزات ذات تحكم حاسوبي - من شراء آلات Okuma. ولدى إدراك Okuma Charlotte أن المعامل التي تقوم بأعمال صغيرة يمكن أن تكون مصدراً مبدئياً للنمو في المستقبل، قامت بتطوير خط من الخراطات الأفقية CADET التي تستطيع توفيرها لأمثال هؤلاء الزبائن. يُعَدُّ خط CADET الذي

يؤدي عمليات خراطة أفقية أساسية، ويقدم بخمسة نماذج مختلفة، استجابة لبيئة سوقية تنافسية كبيرة. تأتي هذه المخرطة بأجهزة تحكم حاسوبية بدائية وتباع بسعر منخفض، ولدى بيع مخرطة CADET إلىٰ شركة تصنيع صغيرة، تقوم شركة Okuma وموزعوها بشرح قيمة الآلات ذات التحكم الحاسوبي إلىٰ الزبون. وبعد ستة شهور يكون الزبون، عادة، جاهزاً للاستثمار في مخارط ذات أداء أعلى، أي آلة CNC العمودية.

معظم الخدمات المقدمة مع CADET اختيارية. ومع ذلك، وبسبب أن CADET منتجٌ ضيق الاستخدام، يكون مدى المساعدة الفنية، والهندسيَّة، والتدريبيَّة وطبيعتها أكثر تركيزاً. إذ تدرك الإدارة أنه بسبب كون المنتج منافساً في سوق عالية الحساسية السعرية، يغدو الحل الواضح بسعر منخفض جذَّاب ضرورياً للنجاح. ورغم ذلك، من الممتع أن الإدارة قد اكتشفت أن مجموعتها الواسعة من خيارات الخدمات المنفصلة تكوِّن في غالب الأحيان العامل الحاسم في قرارات اكتساب المنتجات لمجرد أن معظم الشركات المنافسة تقدم خدمات قليلة، حتى كخدمات اختيارية.

أما مؤسسة Microsoft فقد طبقت عروض سوق مرنة لخدماتها الداعمة بفضل إلحاح الزبائن في طلب خِيار أكبر، وبفضل ارتفاع تكاليفها الخاصة بها. فأصبح بإمكان الزبائن، الآن، الاختيار من بين أنماط أساسية أربعة من الدعم الفني المتقدم بصورة متزايدة بدءاً من «المعلومات السريعة والخدمات الإلكترونية» (نظام مؤتمن علىٰ مدى 24 ساعة) حتى «الدعم الرئيسي» (إعطاء الزبائن مشورات حول التطبيقات المتخصصة العالية). وبناء علىٰ نمط البرنامج الحاسوبي المشترى، بدءاً من «Desktop Applications» Word أو Excel إلىٰ «أنظمة متقدمة» (مثل Windows NT)، إما أن تحجب هذه الخدمات أَو تُسوَّق كخدمات قياسية، أَو تسوَّق كخدمات اختيارية لقاء رسم معين. إضافة إلىٰ أنَّ Microsoft تعطي الزبائن، لقاء كل خدمة اختيارية، خطط دفع ليختار من بينها ما يناسبه. يمكنهم شراء عقد سنوي، أَو يمكنهم شراء رزم عَرَضيَّة لقاء أعداد مختارة من الدعم الفني، أَو يمكنهم الدفع لقاء كل حدث، أَو حتى يمكنهم أن يختاروا دفع فاتورة محسوبة بالدقيقة.

كانت الاستجابة لعروض Microsoft المرنة المتعلقة بخدمات الدعم إيجابية. لم يكن هناك أية حركة ارتجاعية من الزبائن بشأن بِنىٰ الرسوم، وكانت التقارير المشتركة والكاشفة عبرت عن الابتهاج بخيارات الخدمات النهائية الجديدة ذات النوعية العالية. وفي غضون سنتين، كانت معظم شركات البرامج الحاسوبية قد اتبعت مسار شركة Microsoft وطرحت عروضها المرنة من خدمات الدعم.

قائمة الخيارات مقابل رزمة القِيَم المعدَّة جيداً

ماذا سترى الشركة الزبون في اتخاذ قرارها: قائمة اختيارية أَو رزمة قِيَم معدّة جيداً؟ إن قائمة الخيارات تجعل عرض السُوق المرن شفَّافاً لدى الشركة الزبون، إذ تندرج فيها كل العناصر الاختيارية. فمع أن البائع يقدِّم المشورة، فإن الشركة الزبون تتحمّل المسؤولية الأولية في إعداد عرض السُوق بما يتلاءم مع متطلباتها المعروفة. لقد قدمت كل من شركتي Apple Computing وMicrosoft قوائم مفصلة مؤلّفة من عدة صفحات بخدمات الدعم الفنية، مع خيارات التسعير، وتركتا الشركات الزبائن تقرّر بنفسها.

بدلاً من معاملة جميع العناصر بوصفها اختيارية، تقدم معظم الشركات المورِّدة، في غالب الأحيان، رزمة قياسية مع قائمة بالاختيارات، وتترك الشركات الزبائن تختار عرض السُوق الخاص بها. أما في حالات الطلبات التي يجري بشأنها تفاوض، فإن الاستراتيجية المفضلة هي البدء بعرض واضح مجرد بأدنى سعر ممكن لكي يجري اختياره لمفاوضات أُخرى. عندئذ، تستخدم الشركة المورِّدة جهود البيع الاستشاري لتشير علىٰ الزبون انتخاب الخيارات التي سوف تقدم قيمة. تدرك الشركات المورِّدة الحصيفة أنَّه إذا لم يكن لديها عرض بسعر منخفض منافس، لن يكون لديهم عمل، ولذلك فهم يطورون استراتيجية مفاوضات من جزأَين.

بالمقابل، تُبقي مقاربة رُزمة القِيَم المعدّة جيداً عروض السُوق المرنة، مبهمةً بالنسبة إلى الشركات الزبائن. ولدى تعامل البائع مع الزّبون فإنّه يكشف

قائمة من المواصفات ثم يضع عرضاً مبنياً علىٰ قائمة خيارات لا يراها إلاً البائع فقط. وهذا يلقي مسؤولية أكبر علىٰ البائع في فهم متطلبات الزبون فهماً دقيقاً والاستجابة لها. وعملياً، يتجاوب البائع في أغلب الأحيان مع رزم عديدة ويترك الزبون يختار من بينها. وربما يطلب مديرو المشتريات رزماً عديدة في محاولة لفهم المبادلات التي تعرضها الشركة المورِّدة ضمنياً.

يَستخدم قسم المنتجات الصناعية في شركة Sonoco مقاربتين معاً. إذ يصنع القسم قوالب ليفية يُلَفُّ عليها منتجات كورق الصحف، وأوراق الطباعة التجارية، والأقشمة، والخيوط، والأغشية البلاستيكية (اللدائنية)، ورقائق الألمنيوم. ويختار زبائنها من بين عروض سوق عديدة. فأما الزبائن الذين يريدون أدنى سعر ممكن، فتقوم الشركة بتسويق حل واضح مؤلَّف من قوالب أساسيَّة (قوالب غير مفصلة ذات أطوال قياسية من 8 ـ 30 قدماً) إضافة إلىٰ أدنى حد من خدمات الدعم، وتبيع شركة Sonoco الزبائن أيضاً جهاز تقليم كي يفصّلوا القوالب حسب الأحجام التي يمكن استخدامها. وأما الزبائن الذين لا يريدون إزعاج أنفسهم بتفصيل القوالب وما يترتب علىٰ ذلك من استثمارات، تسوّق لهم شركة Sonoco قوالب ليفية تناسب مواصفات الزبون. وتقدم الشركة مع القوالب الليفية خدمات اختيارية متنوعة مثل إعادة تصميم عملية أنظمة الترزيم العائدة للزبون. وأخيراً، وفيما يتعلق بالزبائن البعيدين جداً عن معامل Sonoco، ومن ثَم فهم قلقون بشأن عدم وصول المنتجات في الوقت المحدد، تقيم شركة Sonoco مصنعاً تابعاً قرب موقع الزبون (غالباً في حَيِّزٍ مستأجر في منطقة صناعية). وهناك يُفَصّل موظفو Sonoco القوالب بما يناسب مواصفات الزبون. وتقدّم Sonoco لهؤلاء الزبائن أيضاً خدمات اختيارية.

وكما ذكرنا سابقاً، يبيع ممثلو البيع في شركة Sonoco عروض السُوق هذه بطريقتين. تقدم الشركة للزبون، إن رغب في ذلك، قائمة مفصلة بجميع منتجاتها وخدماتها مع أسعار كل منها. ويمكن للزبون أن يختار المنتجات

والخدمات التي يرغبها. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يستخدم ممثلو المبيعات في شركة Sonoco خبرتهم لتجميع العديد من الرزم المعدَّة من المنتجات والخدمات. ويقدمون، إلىٰ جانب سعر كل رزمة مقترحة، خلاصة لوفورات الكلفة التي يستطيع الزبون اكتسابها إن هو اشترى الرزمة. وبهذه الطريقة، يختار الزبون الرزمة المناسبة ليس بناء علىٰ سعرها فحسب، بل أيضاً بناء علىٰ قيمتها. ويذكر مديرو Sonoco في تقاريرهم أنه منذ أن شرعوا بتقديم مثل هذه الخيارات الواسعة للزبائن ازداد حجم مبيعات القسم وحصة السُّوق كليهما.

استباق مشكلات التطبيق مع الزبائن

تستطيع الشركات المورِّدة تقليص إشكالات التطبيق إلىٰ الحد الأدنى بفضل فهم متطلبات الزبائن وصياغة توقعاتهم من خلال تثقيفهم وإقناعهم بالقيمة الفائقة لعروض السُّوق المرنة. لا بد للشركات المورِّدة من أن تدير توقعات التسعير والخدمات لتتلافى السمعة «الرخيصة والباهتة». ويمكنهم فعل ذلك بتطوير مواد مكمّلة وتواريخ حالات تبين القليل كثيراً وتقاوم الشكاوى القائلة «اعتدنا أن نحصل علىٰ هذه الخدمة مجاناً». تصور هذه الرسائل عروض السُّوق المرنة من منظور «لا ينبغي أن تدفع لقاء ما لا تريد».

ينبغي ألا تكون الشركات المورِّدة لينة في إيصال حكاية القِيَم إلىٰ الزبون. فكما ذُكر سابقاً، تقدم الخدمات الجديدة ربما أفضل الفرص لتطبيق المرونة في عروض السُّوق. ربما تدرس الشركات المورِّدة تطبيق عروض السُّوق في الوقت نفسه الذي تحدث تغييرات في المنتجات أَو تطرح منتجات جديدة إما بإِعلان ذلك علىٰ الملأ أَو بإنجازه علىٰ مراحل.

كان علىٰ شركة Ross Controls، صانعةِ صمامات ضغط هوائي، أن تثقف زبائنها بشأن قيمة عرض خدمتها الملائمة لرغبات الزبائن. فقد اعتاد زبائن Ross علىٰ اتخاذ قرارات الشراء علىٰ أساس السعر فلم يلحظوا المنفعة

الناجمة عن قضاء وقت طويل في العمل علىٰ تصميم صمامات تلائم تطبيقاتهم الخاصة بهم. وبفضل استثمار شركة Ross في أدوات التصميم المحوسبة وأتمتة الأجهزة استطاعت أن تصمّم أجزاء جديدة وتنتجها في بضعة أيام، كانت تستغرق في الماضي لإنتاجها 16 أسبوعاً. ولكي تشرح شركة Ross قدرة هذه الخدمة الجديدة علىٰ تصميم صمامات وإنتاجها بسرعة، طلبت من زبائنها أن يقدّموا مواصفات نماذج أساسية. وبعدئذ، سلمتهم صماماً نموذجاً دقيقاً في غضون أيام مجاناً، علماً أنّه يمكن أن يكلف 20000$. فانشرحت صدور الزبائن لاستجابة شركة Ross لمواصفات نموذجهم، وكانوا راغبين في دفع علاوة لقاءه. ونتيجة لذلك حظيت بنمو في صناعة راكدة ـ آيلة للانهيار لولا ذلك[23].

الانفكاك عن الرزمة

عبّر عدد من المديرين في بحثنا الميداني بتوق حزين عن رغبة في التغير ولكنهم كانوا قلقين بشأن ما يمكن أن يفعله المنافسون. إذ كان هؤلاء المديرون يعتقدون أن المنافسين كانوا يتطلعون بالمثل إلىٰ تحسين الرّبحية، ولكن ماذا سيكون لو أن منافسيهم لم يضاهوا التحرّك نحو عروض السُّوق المرنة؟ إضافة إلىٰ وجود قلق بشأن التوقيت والنظام. وقبل أن نبحث هذه الأمور، سندرس أولاً مسألة الانفصال كوسيلة لمواجهة ادّعاءات المنافسين المتماثلة المشكوك في نتائجها.

من طرق الانفصال (التي تنفع كذلك للخدمات المشمولة في العرض القياسي) ضمانُ النتائج المبنية علىٰ الخدمة. فكلما أصبحت قائمة الخدمات التي تسوقها الشركة أكثر تعقيداً، كان احتمال وعد المنافسين «إننا نستطيع فعل ذلك» أكبر. وعندما يحصل هذا يستجيب المسوّقون الأذكياء بتحويل دعاوى الخدمات إلىٰ ضمانات. فمثلاً، عندما بدأ منافسو شركة Okuma بإطلاق الوعود بسرعة التسليم، أعلنت ضمانها بإنجاز التسليم في غضون 24 ساعة. وينص الضمان علىٰ أنّه إذا ما طلب زبون قطعة ولم تصله خلال أربع

وعشرين ساعة فإنَّه يُمنح القطعة مجاناً. أما مؤسسة Greif Brothers Corporation فقد أخذت في الضمان خطوة أبعد. كانت هذه المؤسسة قد طرحت قبل بضع سنين برنامج وفورات كلفة مضمون. ينص هذا البرنامج علىٰ أنه إذا ما طلب الزبون من المؤسسة حسم 5٪ من السعر فإن المؤسسة تضمن أن تجد وفراً في التكاليف قدره 5٪ علىٰ الأقل. وصيغ هذا الضمان في عقد مكتوب. وإذا لم يحقّق وفراً بمقدار 5٪، فإن مؤسسة Greif توافق علىٰ دفع الفرق. وإذا ما حقّق الزبون وفراً أكثر من 5٪ فإنَّه يحتفظ به كله لنفسه. وفيما يتعلَّق بالموعد لم يكن لدى Greif أية إشكالات في ضمان التسليم في الموعد المحدد. فضلاً على أن المديرين يجدون من الأفضل بكثير تحويل المباحثات عن السعر.

إن معرفة زمن الانفكاك عن الرزمة وتفكيكها أمر صعب. فهل هناك ميزة في أن يكون المرء هو البادئ، أم من الأفضل أن يكون تابعاً سريعاً؟ لكي تكون الشركة محطمة لمبادئ الصناعة، ينبغي أن يكون لدى الشركة المورِّدة تصميمٌ حازم ورغبة في «تحمّل حرارة» الحدث. هناك استراتيجية وسيطة وهي توجيه عروض سوق مرنة اختبارية في أحد اتجاهين: إما أن تضيف خدمتين جديدتين اختياريتين، أَو التقاط خدمتين من رزمة العرض الصناعي القياسي الحالي وتفكيكهما وتقديمهما كخدمتين اختياريتين مجانيتين. إن السير في عكس معايير الصناعة يمكن أن يكون الخطوة الأولى نحو تحويل مبادئ الصناعة وتغيير أحكام عروض السُّوق.

تحجم شركات عديدة عن تطبيق عروض السُّوق المرنة خشية فقدانها بعض الزبائن إذا ما طلبت منهم أن يدفعوا المزيد لقاء خدمات اختيارية. وبدلاً من ذلك، ربما يعتمد المديرون فلسفة MCI. إذ إن هذه الفلسفة، بدلاً من إبداء القلق بشأن الزبائن الذين ستخسرهم الشركة، تركز علىٰ العمل الجديد الذي ستنتقيه كله لأن عروضه السُّوقية تلبي أكثر متطلبات الزبائن بأسعار معقولة. إن

الشركات الموردّة الأُخرى التي طبّقت عروض السُّوق المرنة وجدت أنَّها جنت عائداً أفضل علىٰ مصادرها بفضل تركيزها علىٰ القطاعات والزبائن الذين يقيمون هذه المصادر.

يظل التوقيت دائماً مصدر قلق. فقد بادرت شركة AKZO IC بمقاربتها المتعلقة بإسهام الزبائن في الرّبحية في أوروبا قبل نحو عشر سنوات. ولما كان إصلاح عروض الخدمات وتسعيرها للحصول علىٰ عائد مُنْصِفٍ علىٰ القيمة المقدمة أمراً جديداً علىٰ الصناعة، ومسألة جدل في الداخل، قرَّرت شركة AKZO IC تطبيق خطتها أولاً في الأَسواق المحلية لهولندا وألمانيا حيث كانت AKZO أقوى ما يمكن. ثم نشرت المقاربة إِلىٰ أوروبا الشمالية. أما أوروبا الجنوبية فهي آخر من تَحوَّل، لأنَّها من أصعب الأَسواق مقاومة للخضوع إِلىٰ قوة المبيعات (بسبب انخفاض دخولهم من العمولات المتوقعة سلفاً). ولكن، ومع أن شركة AKZO IC قد فقدت بعض الزبائن لأنَّهم لم يعودوا يحصلون علىٰ خدمات مجانية متنوعة، فإن صبرها ومواظبتها أسفرا إجمالاً عن حجم مبيعات مستقر بربحية أفضل كثيراً.

دراسة عملية نهائية

لا بد من ضبط دراسة نهائية مهيمنة في تطبيق عروض السُّوق المرنة، ضمن وسائل مرنة محدّدة من العمل مع الزبائن. يتطلب الحفاظ علىٰ هذا النظام تطوير أصعب مهارة لاكتساب الزبائن: بل لنقل ببراعة أكثر، «لاكتساب بعض الزبائن». تقدم عروض السُّوق المرنة للزبائن خيارات ينتقون منها، بيد أن الشركات الموردّة لا بد أن تكون حاذقة في القول «لا» لأولئك الزبائن الذين يريدون رُزَم خدمات كاملة بأَسعار لا أهداب لها[24]. وبدون هذه المهارة تنحدر عروض السُّوق المرنة إِلىٰ مستوى العمل كالمعتاد «متخلية عنها». أما إذا مُورست برشاقة فإنَّها تبني سمعة للشركة الموردّة ضمن الصناعة تشهرها بأنَّها متماسكة وعادلة.

استخلاصات

إدارة عروض السُّوق هي عملية وضع المنتجات، والخدمات، والبرامج، والأنظمة معاً بطرائق تؤدي إلىٰ إيجاد أكبر قيمة للقطاعات والشركات والزبائن المستهدفة. لقد بدأنا ببحث كيفية تمكُّن الشركات المورِّدة من إحباط أَو قلب التوجه نحو التحويل إلىٰ سلع عن طريق إعادة بناء عروض السُّوق إلىٰ عروض متمايزة يُثَمِنُها الزبائن أكثر من عروض المنافسين. ولفهم المدى الحقيقي لتحويل عروضهم إلىٰ سلع، يجب علىٰ الشركات المورِّدة أن تكتسب تقديرات القيمة التي يتلقاها الزبائن، وأن تُثَبّتَ تسعيرها للسوق وتسعير المنافسين، وأن تكتسب تقديرات حصتها من عمل زبائنها. ثم علىٰ الشركات المورِّدة أن تدرس الخدمات والبرامج والأنظمة التكميلية بوصفها مصادر مربحة من مصادر التمايز التي تستطيع تغيير الطريقة التي يقيّم بموجبها الزبائن عروض السُّوق. كانت مسألة إيجاد مصارف للمعرفة وبناء خبرة معزّزة من الوسائل المحدَّدة الواعدة في مجال بناء التمايز التي أعطيناها في هذا الفصل. يُعدّ الحصول علىٰ حصة أكبر من عمل الزبائن، و«التسعير التعاوني»، وعلاوات سعرية طفيفة، ورسوم تُدفع لقاء خدمات ذات قيمة مضافة، كلها وسائل تستطيع الشركات المورِّدة أن تجني بفضلها عائلاً عادلاً علىٰ القيمة التي توصلها عروض السُّوق التي أعادت بناءها بصورة متمايزة.

لدى إدراك الاختلاف في متطلبات الزبائن الذي يبقى برغم تجزيء السُّوق تجزيئاً دقيقاً، تُقدم عروض السُّوق المرنة حلولاً واضحة تتألَّف من عناصر عرض يُثمنها جميع أعضاء القطاع تثميناً عالياً، معزّزة بعناصر عرض اختيارية يثمنها بعض أعضاء القطاع وليس كلهم. إننا نؤيد عروض السُّوق المرنة بوصفها مقاربة لإِدارة عروض السُّوق. يبدأ مديرو أَسواق العمل بصياغة عرض السُّوق الحالي لكل قطاع من قطاعات السُّوق، وهو أمر يتبين أنه أكبر مما يحققه أي مدير. ومن ثم يقوم مديرو أَسواق العمل بتقييم قيمة الزبائن وكلفة المورِّدين

فيما يتعلّق بكل خدمة . وبفضل تسلحهم بهذه المعرفة، ينشئون عروض سوق مرنة لكل قطاع سوق محددين أية عناصر خدمات ستكون قياسية، وأيها ستكون اختيارية، وأيها لن يقدموها (بل التي يمكن أن يقدمها فريق ثالث). لقد درسنا بعض قضايا التطبيق، كمسألة: هل ينبغي للمورّد أن يقدم عروض سوق مرنة كحلول واضحة مع قائمة خيارات، أم كرزم قيم معدّة جيداً؟ وكيف ينبغي للمورّدين أن يتواصلوا بشأن عروض السُّوق المرنة مع السُّوق؛ وكيف ينفكون عن الرزمة للانتقال إلىٰ عروض السُّوق.

ملاحظات

1. Theodore Levitt, "Marketing Success through Differentiation—of Anything," *Harvard Business Review*, vol. 58 (January/February 1980), pp. 83–91.
2. The section, "Rebuilding Commodity Offerings into differentiated Offerings," draws from James C. Anderson and Gregory S. Carpenter, "Escaping the Commodity Trap in Business Markets," *Financial Times*, Mastering Marketing Supplement (November 2, 1998), pp. 4–6. The remainder of the chapter draws heavily from Chapter 5 of James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999).
3. Howard Gleckman with Gary McWilliams, "Ask and It Shall Be Discounted," *Business Week* (October 6, 1997), pp. 116, 118.
4. For a more thorough discussion of value and its assessment, see James C. Anderson and James A. Narus, "Business Marketing: Understand What Customers Value," *Harvard Business Review*, vol. 76 (November/December 1998), pp. 53–65; and Chapter 2 of James C. Anderson and James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999).
5. Michael V. Marn and Robert L. Rosiello, "Managing Price, Gaining Profit," *Harvard Business Review*, vol. 70 (September/October 1992), pp. 84–94.
6. Joan Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell," *Harvard Business Review*, vol. 76 (March/April 1998), pp. 72–84.
7. Ibid.
8. See note 1, Anderson and Narus.
9. James C. Anderson and James A. Narus, "Partnering as a Focused Market Strategy," *California Management Review*, vol. 34 (spring 1991), pp. 95–113.
10. See note 5.

11. See note 6.

12. "The Secrets of the Production Line," *The Economist* (October 17, 1992), pp. 5–6.

13. Rahul Jacob, "Beyond Quality and Value," *Fortune* (October 31, 1993), pp. 8–11; and Fay Rice, "The New Rules of Superlative Service," *Fortune* (October 31, 1993), pp. 50–53.

14. B. Joseph Pine II, Bart Victor, and Andrew Boynton, "Making Mass Customization Work," *Harvard Business Review,* vol. 71 (September/October 1993), pp. 108–119; and Steven C. Wheelwright and Kim C. Clark, *Revolutionizing Product Development* (New York: The Free Press, 1992).

15. This section draws heavily from the same research project as James C. Anderson and James A. Narus, "Capturing the Value of Supplementary Services," *Harvard Business Review,* vol. 73 (January/February 1995), pp. 75–83.

(16) ربما يستخدم مديرو أسواق العمل، في صناعة الخدمات، خدمات جوهرية وخدمات إضافية كصفوف.

(17) لقد انقسمت شركة .Baxter International Inc، التي مقرها في الولايات المتحدة، إلى شركتين منفصلتين: هما شركة Baxter Healthcare في هذا المثال وشركة Healthcare Corporation في الأمثلة التالية.

18. Joseph Lampel and Henry Mintzberg, "Customizing Customization," *Sloan Management Review,* vol. 37 (fall 1996), pp. 21–30.

19. Robin Cooper and Robert S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review,* vol. 69 (May/June 1991), pp. 130–137.

20. Barry J. Brinker, ed., *Emerging Practices in Cost Management* (Boston: Warren, Gorham & Lamont, 1992); and William Rotch, "Activity-Based Costing in Service Industries," *Cost Management,* vol. 13 (summer 1990), pp. 4–14.

21. William R. Benfield and Dale B. Christensen, *Keeping the Wholesaler's House in Order: How Attention to Returned Goods Processing Can Improve the Bottom Line* (Reston, VA: National Wholesale Druggists' Association, 1993).

22. Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control,* 10th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

23. Mark Ingebretsen, "Mass Appeal: Ross Controls Builds Customers for Life with Mass Customization," *Business Marketing,* vol. 13 (March 1997), pp. 1, 14, 52.

24. V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, and Gordon S. Swartz, "Segmenting Customers in Mature Markets," *Journal of Marketing,* vol. 56 (October 1992), pp. 72–82.

الفصل السادس عشر

مؤسَّسة البيع الناجحة

أندريه آ. زولتنر، وبرابهاكانت ك. سينها، وغريغ آ. زولتنر

Andris A. Zoltners, Prabhakant K. Sinha, and Greg A. Zoltners

تمثِّل قوى المبيعات استثماراً كبيراً لمعظم الشركات. ففي الولايات المتحدة وحدها كان في عام 1998 قرابة 15 مليون نسمة منخرطين في البيع المباشر أَو البيع بالتجزئة. ويمثِّل هؤلاء نحو 9٪ من المتفرغين للعمل. ويعد البيع الميداني، بفضل ما ينفق على قوى المبيعات وموارد قوى المبيعات والذي يبلغ زهاء 500 بليون دولار، عاملاً هاماً في اقتصاد الولايات المتحدة. تكلف قوى المبيعات الشركات في أي مكان ما بين 5٪ و40٪ من المبيعات. إن أهمية قوى المبيعات تتجاوز كلفتها. إذ، ربما تكون قوى المبيعات أكثر مؤسَّسة مخوَّلة بالسلطات ضمن الشركة. فهم يمثِّلون الشركة جماهيرياً، وموثوقون من قبل أهم الموجودات المشتركة: «الزبائن».

إن قوى المبيعات مخولة بابتكار المبيعات، فهي تدفع بالخط الأعلى وليس فقط بالنفقات. فباعة أكثر يوجِدون مبيعات أعلى مما يوجِد باعة أقل. وقوة المبيعات المحفَّزة ستبيع أكثر من قوة مبيعات غير محفَّزة. وقوة مبيعات مدربة جيداً ومعلَّمة تعليماً جيداً سوف تبيع أكثر من أقرانها غير المدربة. إن لبراعة مؤسَّسة البيع أثراً مباشراً في مبيعات الشركة وربحيتها.

إن قوة المبيعات هي «قوة». وليس هناك قوة مبيعات في أي مكان لا تستطيع إيقاع ضرر خطير في أداء الشركة. وفي الوقت نفسه، ليس هناك قوة مبيعات لا تستطيع تعزيز مكانة الشركة تعزيزاً كبيراً.

بسبب أهمية قوة المبيعات، يولي المديرون المُشْتَركون، عادة، عناية فائقة لمؤسَّسات البيع في شركاتهم. وهناك أسئلة عديدة تُطرح باستمرار، هي:

- هل استثمارنا مناسب؟ هل كُوِّن حجمنا بصورة صحيحة؟ هل أُنشئنا بصورة صحيحة؟
- هل نحصل على التغطية السليمة؟ هل يزوّدنا الباعة الميدانيُّون بميزة استراتيجية؟
- ما مدى طيبة العاملين معنا وجودتهم؟ أين نحن بالمقارنة مع أفضل مؤسَّسات البيع؟
- هل نلبي حاجات الزبائن؟ ما مستوى نجاحنا في إرضاء الزبائن؟
- لِمَ تنمو المبيعات ببطء هكذا؟ كيف نزيد عملاً جديداً؟
- هل قوة المبيعات مكلفة جداً بالنسبة إلى النتائج التي يحققونها؟ هل نستطيع أن نكون أكثر إنتاجية؟

يمكن الإجابة عن جميع هذه الأسئلة. إن أفضل طريقة لتقييم إنتاجية قوة مبيعات ما هي، أولاً، إيجاد إطار لمراقبة قوى المبيعات، ومن ثم يجري تقييم قوة المبيعات بدلالة هذا الإطار. نعرض إطاراً لتقييم مؤسَّسات البيع في القسم التالي من هذا الفصل.

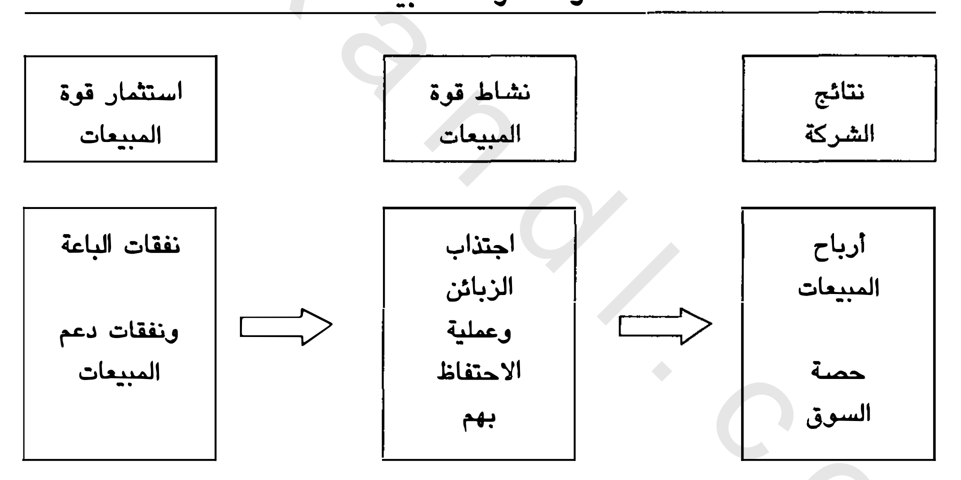
مكوّنات مؤسَّسة البيع

تمثل مكوّنات مؤسَّسة البيع نقطة انطلاق جيدة لفحص فرصة إِنتاجية قوَّة المبيعات لديك. وكما نبين في الشكل 16 ـ 1، يمكن أن يُنظَر إِلىٰ كل مؤسَّسة بيع بدلالة ثلاثة مكوّنات أساسية. **أولاً**، هناك استثمار قوَّة مبيعات في الباعة

وفي دعم المبيعات. يمكن أن تشمل تكاليف العاملين تعويضات الباعة، وتعويضات مدير المبيعات، والمنافع. أما تكاليف دعم المبيعات فيمكن أن تشمل بنوداً مثل الاستئجار، والتدريب، ولقاءات المبيعات، ومعطيات المبيعات، وأنظمة المبيعات، وحواسيب صغيرة محمولة. يمكن أن تكون الكلفة السنوية الإجمالية ضئيلة تقدر ببضعة آلاف من الدولارات لمؤسَّسة بيع صغيرة مؤلَّفة من عدد قليل من الباعة فقط، ويمكن أن تصل إِلىٰ بضعة بلايين من الدولارات لقوَّة مبيعات كبيرة ومتعددة المستويات.

الشكل 16 ـ 1

مكوَّنات مؤسَّسة مبيعات

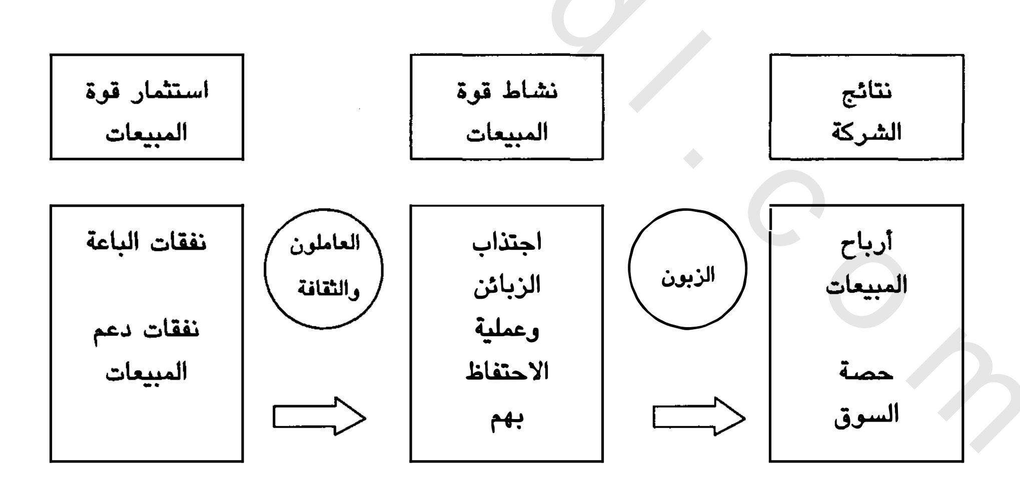


يشتري استثمار قوَّة المبيعات عدد أفراد الشركة الذين يولدون نشاط قوة المبيعات. يُوجَّه هذا النشاط في السُّوق التي تستجيب لنشاط قوَّة المبيعات وتوجِد نتائج مبيعات وربح للشركة. يُظهر نشاط قوَّة المبيعات نفسه كعملية بيع تعتمدها الشركة. يمكن أن تشمل عملية البيع أنشطة مثل، الجيل الريادي، توقع الزبائن المحتملين، تحليل الحاجات، تطوير الحلول، طرح مقترحات، مفاوضات التجهيز، المحافظة علىٰ الفائدة، توسيع نطاق الفائدة. سوف نشير إِلىٰ عملية البيع بـ «اجتذاب الزبائن وعملية الاحتفاظ بهم».

يُعَبَّر، عادة، عن نتائج الشركة التي تولدها قوَّة المبيعات بدلالة المبيعات، والأرباح، وحصة السُّوق. ويمكن قياسها بدلالة مستويات مطلقة، أَو النسبة المئوية للحصول علىٰ الهدف، أَو النمو خلال السنة المنصرمة. من المفيد تقييم هذه الإحصائيات من منظور قصير المدى، ومنظور بعيد المدى لأن قرارات قوة المبيعات تؤثِّر في إطارَي الزمن. تستطيع مؤسَّسة بيع ناجحة أن تحوّل بنجاح تكاليف البيع إِلىٰ نشاط بيع فعَّال يدفع بنتائج الشركة اللافتة للنظر. يمكن قياس كلٍّ من هذه المكوّنات الثلاثة، عادة، لكي يمكن توطيد كفاءة قوَّة المبيعات وفعَّاليتها.

لا بد من إضافة مكونين لإكمال وضع مفهوم لقوَّة المبيعات هذه المكوّنات هي: الناس (العاملون)، والثقافة، والزبون (انظر الشكل 16 ـ 2).

الشكل 16 ـ 2
مكوّنات مؤسَّسة بيع



ترتبط مقدرة مؤسَّسة ما علىٰ تحويل استثمار قوَّة مبيعاتها إِلىٰ نشاط قوَّة مبيعات، بالعاملين في المؤسَّسة وبثقافة قوَّة المبيعات ارتباطاً مباشراً. إن الناس المحفزين تحفيزاً عالياً والعاملين في ثقافة «النجاح» سينخرطون في الأنشطة الصحيحة. يجري تعرّف نشاط قوَّة المبيعات من قِبل زبائن شركة ما إما بطريقة إيجابية أَو سلبيَّة لتوليد نتائج الشركة. هذان المكوّنان أكثر غموضاً من المكوّنات الثلاثة السابقة، وقياسهما أكثر إشكالية.

لقد بُذلت جهود جبارة حديثاً لقياس مرضاة الزبائن. فإِضافة إِلىٰ قياس مرضاة المنتج، تقوم شركات عديدة بقياس المدى الذي تؤثر فيه مؤسَّسة بيع في مرضاة الزبائن. بيد أن قياس العاملين في قوَّة المبيعات، وثقافة قوَّة المبيعات، ما زال في المهد.

كيف نستخدم عملية وضع المفاهيم لتطوير مؤسَّسة بيع ناجحة؟ تصف مكوّناتنا، بالتأكيد، كِسَفاً من الجواب. تُعَدُّ مؤسسة بيع ما ناجحة إذا كانت تكاليفها منخفضة، وكان لديها مبيعات وأرباح هامَّة، وأنشطة بيع مناسبة، وعائدات عالية علىٰ كل وحدة نشاط، ومستويات نشاط عالية للتكاليف. وتكون المؤسَّسة ناجحة إن حقَّقت إرضاء عالياً للزبائن. والنجاح يكون أكثر احتمالاً إذا ما اقترن بباعة محفَّزين تحفيزاً عالياً وبثقافة إيجابية لقوَّة المبيعات.

ليست إِنتاجية قوَّة المبيعات حالة ساكنة. إذ لا يمكن تحقيق إِنتاجية جيدة لمرّة واحدة تدوم إِلىٰ الأبد، لأن الإِنتاجية تتذبذب بمرور الزمن. يمكن أن تؤثّر تغيرات السُّوق والتغيرات البيئيَّة الأُخرى في إِنتاجية مؤسَّسة البيع. تتحوَّل الأَسواق كلما عزّز الزبائن عملية شرائهم وأصبحوا أكثر تقدماً. أما المنتجات الجديدة، التي يجري التنبؤ بها علىٰ أُسس تقنية جديدة، تدفع بمقاربات البيع الموجودة إِلىٰ عالم الهجران والإهمال. تتطلب علاقات الشركات المورّدة غير المحدودة مراجعة مقاربة البيع التقليدية.

تهتم الشركات بقوَّة مبيعاتها بالنسبة إلى مكاسب الإِنتاجية، عندما تحاول

زيادة الإِنتاجية بفضل برامج تقليص الكلفة. ويجري استكشاف وسائل بديلة لدخول السُّوق مثل التسويق عن بُعد، والبريد المباشر، ومؤسَّسات البيع غير المتفرغة، ومؤسَّسات البيع التأجيرية.

تولي قوى المبيعات انتباهها، كذلك، لأعمال التنافسية. وربما تحتاج هذه القوى إِلىٰ القيام بتكييف مستمر لاستراتيجيات التسويق التنافسية، وبإطلاق منتجات جديدة، وإحداث تغييرات في التسعير. وأخيراً يمكن أن تؤثّر الحكومات الفيدرالية والمحلية في الأَسواق وقوى البيع فيها. حتى المؤسَّسات ذات النفع العام المنظمة تعيد هندسة قوى مبيعاتها للمرَّة الأولى خلال عقود من الزمن بسبب تفكك الأنظمة البارز.

تُعَدُّ مؤسَّسةُ البيع الناجحة مؤسسةً تقييمية شديدة الشك والارتياب. «لا يعيش سوى المرتابين» هكذا يقول أندرو غروفس Andrew Groves من شركة «Intel». تقوم مؤسَّسة البيع بعملية تقييم مستمرة عندما تكون الأَسواق متغيرة بصورة درامية أَو تكون في حالة جيشان. يقدم إطارنا تشخيصاً لقوَّة المبيعات. إنه ينظِّم الأسئلة التي لا بد من طرحها:

استثمار قوَّة المبيعات	:	هل تكاليفنا عالية جداً؟ هل جُعل حجم قوَّة المبيعات بصورة صحيحة؟
الناس (العاملون) والثقافة	:	ما مقدار طيبة العاملين لدينا وجودتهم؟ هل رقم المبيعات عال جداً أم منخفض جداً؟ هل لدينا ثقافة «نجاح»؟
نشاط قوة المبيعات	:	هل تغطيتنا كافية؟ هل نتلقى اتصالات كافية؟
الزبون	:	هل تُلبَّى حاجات الزبائن؟
نتائج الشركة	:	هل نستطيع زيادة المبيعات، وحصة السُّوق، والأرباح؟ كيف نزيد عملاً جديداً؟

هذه كلها أسئلة سارية المفعول، وتمثّل كلها قلقاً بشأن المكوّنات الخمسة التي تصف مؤسَّسات البيع. علىٰ أية حال، تُعد هذه المكوّنات الخمسة وصفية فقط. إنَّها تتيح لنا تقييم مستوى إنتاجية مؤسَّسة بيع ما، ولكنها لا تستطيع مساعدتنا في تقرير كيفية زيادة إِنتاجية قوَّة المبيعات. وبغية تحسين الإِنتاجية، لا بدّ لنا من طرح فكرة محركات إِنتاجية قوَّة المبيعات، وهي بُعدٌ سادس في نموذج قوَّة المبيعات التابعة لنا.

محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات

محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات هي القرارات الأساسية التي يتخذها مديرو المبيعات، وهي تؤِّثر في جميع المكوّنات الخمسة لمؤسَّسة البيع. تنقسم هذه المحرّكات إِلىٰ فئات أربع، هي:

1 ـ البحث، ويتضمن المعطيات التي تُجمع والتحليلات التي تُنجز لتمكين مؤسَّسة البيع من تجزيء أَسواقها وفهم السلوك الشرائي في كل قطاع من قطاعات السُّوق.

2 ـ استراتيجية قوَّة المبيعات، وتتضمن القرارات المتخذة بشأن حجم قوَّة المبيعات المناسب، وبشأن أفضل بنية تنظيمية لقوَّة المبيعات، وبشأن تحديد عملية اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم. وتميل هذه القرارات لأن تكون ذات أهمية كبرى لدى الإِدارة العليا.

3 ـ تفاعلات الزبائن، هي القرارات التي لها أكبر الأثر في التفاعل مع الزبون؛ وتشمل المستأجَرين، وكيفية تثقيف هؤلاء الموظفين ليكونوا ناجحين، واختيار قادة فريق المبيعات. إن الشخص الذي يراه الزبون هو نتيجة هذه القرارات المتعلقة باستئجار الأشخاص، وتدريبهم، وجو «النجاح» الذي يوجده مدير المبيعات ويرعاه. يرى معظم مديري البيع الإقليميين، وفي المناطق، أن لهذه القرارات أكبر الأثر في نجاح المبيعات.

4 ـ أنظمة المبيعات، أو قرارات الإدارة التي تؤثِّر في المكوّنات الخمسة لقوَّة المبيعات، وتؤثِّر في الزبائن بصورة غير مباشرة. إن التعويضات، وتنظيم مناطق المبيعات، ومعطيات قوَّة المبيعات، والأدوات، والعمليات وغير ذلك من برامج تعزيز الإِنتاجية، كلها مجالات قرارات تقع ضمن هذه الفئة (الشكل 16 ـ 3).

تمثِّل محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات جذر تعزيز إِنتاجية قوَّة المبيعات. إنَّها قرارات، إذا ما اتُّخذت بصورة صحيحة، تحافظ علىٰ بقاء التكاليف ضمن الخط المطلوب، وتوجد ثقافة ناجحة، وتوطد نشاطاً صحيحاً لإيجاد زبون راضٍ، ومن ثَم تحرِّك نتائج الشركة الإيجابية.

ينبغي أن يركّز أي تقييم لفاعلية قوَّة المبيعات علىٰ هذه المحرّكات، لأنَّها هي التي تحدّد في النهاية نجاح مؤسَّسة البيع. إننا نعلم أن لدينا مؤسَّسة بيع ناجحة، إذا ما علمنا أن الذين حشدناهم هذا العام استثنائيون (أي أفضل ممن استأجرناهم العام المنصرم)، وأن برنامجنا التدريبي أعلىٰ نوعية، وفريقنا لإِدارة المبيعات كلهم ممتهنون وأكفاء، وأن حجم قوَّة مبيعاتنا صحيح وأن بناءها مناسب وسليم، وأن عملية اجتذابنا للزبائن واحتفاظنا بهم مفهومة جيداً، وأن خطتنا للتعويضات تحفيزية حقًّا ومشجعة لنشاط قوَّة المبيعات ونتائجها الصحيحة.

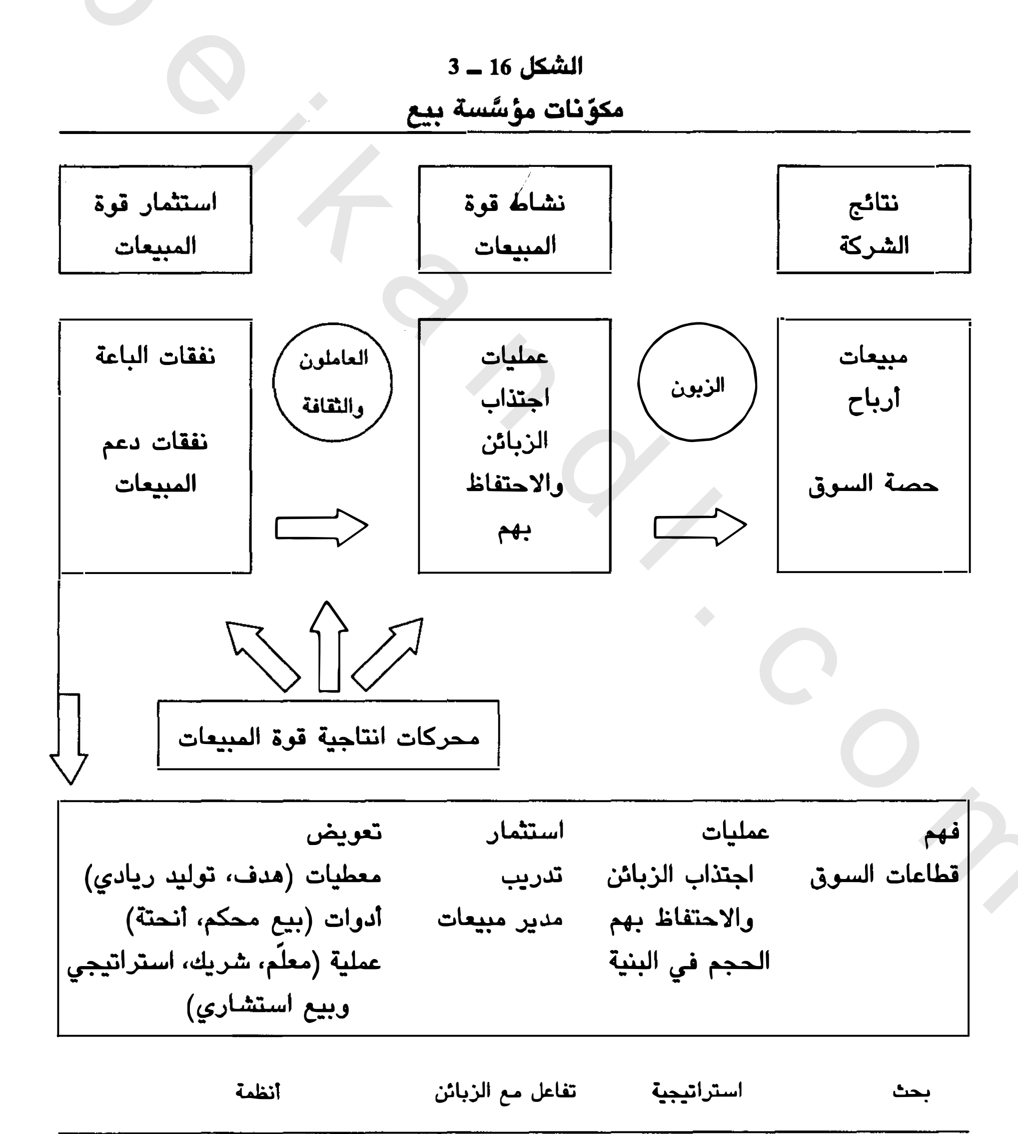
إننا بحاجة إلى فحص محرّكات إِنتاجية قوَّة المبيعات لتقييم فاعلية مؤسَّسة البيع وتحسينها. علىٰ أية حال، يصعب قياس محرّكات قوَّة المبيعات. إذ كيف نقيس خطة التعويضات؟ وكيف نقيس برنامج تجنيد العاملين؟ إن أفضل طريقة لتقييم مدى جودة أداء قوَّة مبيعاتك هي مقارنة عمليات قرارات محرّكات قوى مبيعاتك بأفضل مقاربات الممارسة. سنقدم فيما بعد في هذا الفصل ملخصاً لبعض آرائنا المبنية علىٰ التجربة التي ستكون مفيدة في مجال اتخاذ القرارات الحاسمة بشأن قوَّة المبيعات. (يمكنك أن تُجري تحسينات باستمرار،

ولكنك تظل بحاجة إِلىٰ معالم ترشدك، أي بعض «اللزوميات»، وسوف نقدمها لك).

مؤسَّسة البيع الناجحة مؤسَّسة تقييمية· كذلك دعنا نبحث أولاً قياس المكوّنات الستة لنموذج قوّة مبيعاتنا. هذه نقطة انطلاق جيدة، إذ، كما قال ويليام هيولت William Hewlett، «إنك لا تستطيع إِدارة ما لا تستطيع قياسه».

الشكل 16 ــ 3

مكوّنات مؤسَّسة بيع

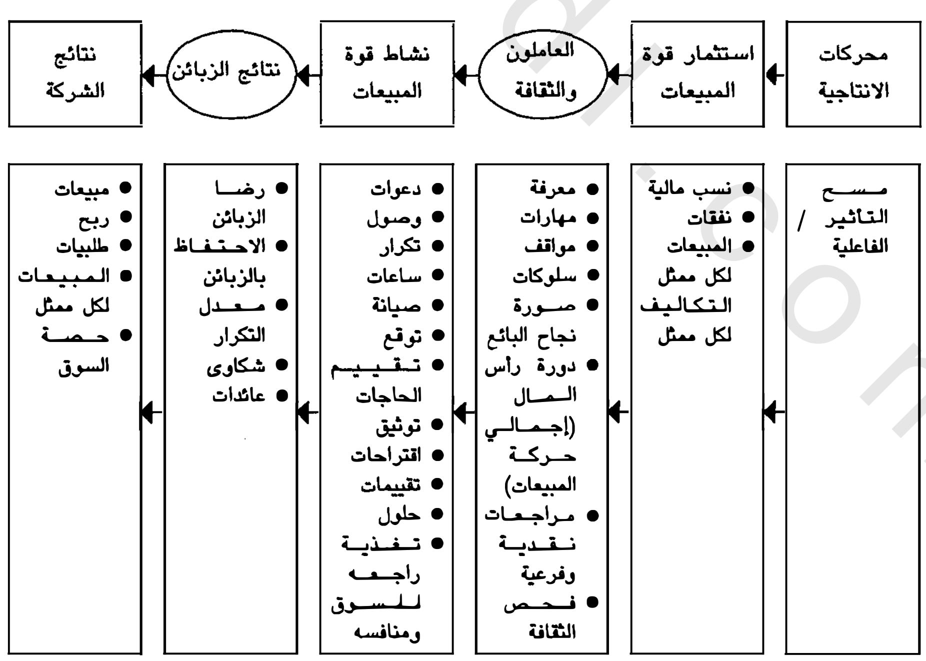


قياس قوَّة المبيعات

كل مكوِّنٍ من مكوّنات مؤسَّسة بيع ما قابل للقياس إلىٰ حدٍّ ما. وأسهل هذه المكوّنات قياساً هو استثمار قوَّة المبيعات، ونشاط قوَّة المبيعات، ونتائج الشركة. أما معطيات التكاليف والنتائج فتدخل في نظام المحاسبة المشترك. ويمكن الحصول علىٰ معطيات الأنشطة من خلال آليات التقارير الذاتية، أو من مديري المبيعات الذين يسافرون مع قوَّة المبيعات. في حين أن قياس مكوّنات محرّكات الإِنتاجية، والعاملين، والثقافة، والزبائن، أكثر صعوبة. يصف الشكل 16 ـ 4 مقاييس عديدة يمكن استخدامها لفهم كيفية أداء قوَّة العمل.

يتيح لنا القياس تقييم الوضع الحالي بحيث يمكن تطوير برامج للتحسين. يمكن قياس كل ميدان من ميادين إِنتاجية قوَّة المبيعات الستة، بيد أن معظم الشركات لا تحاول قياسها جميعهاً لأن القياس الموسع يتطلب معطيات ويكلّف مالاً.

الشكل 16 ـ 4
قياس قوَّة المبيعات



قياس محرّكات إِنتاجية قوى المبيعات

يتضمن قياس محرّكات إِنتاجية قوى المبيعات النظر إِلىٰ قرارات إِدارة المبيعات. ولتحقيق ذلك، يمكن أن يسترشد المرء بأفضل الممارسات. يعرض الجدول 16 ـ 1 اختباراً لتقييم إِنتاجية قوى المبيعات يساعد علىٰ كشف مجالات الإِنتاجية التي تحتاج إلى انتباه فوري. إن وجود درجات «C» كثيرة جداً يشير إِلىٰ أنَّه لا بدّ من إجراء فحص دقيق شامل. وتعد هذه الاستمارة وسيلة سريعة لتقييم قوة المبيعات لدى الشركة.

ومن الوسائل الحصيفة الأُخرى لتحديد مواضع تركيز الجهود، تقييم الأهمية الحالية للمحرّكات المتنوِّعة والمقدرة علىٰ تحسين هذه المحرّكات. أولاً: تطوير أفضل الممارسات وفهمها. ثم تعيين ممارسات الشركة الحالية، وتقييم الفجوة بين الواقعي والمثالي. وهذا سيساعد علىٰ إقامة الحالة الحالية من الفاعلية لهذا المحرك، وتحديد درجة إمكانية التحسين. وبعد ذلك تُقَيَّم أهمية المحرّك. ما أثره في المقدرة علىٰ توليد إرضاء الزبائن ونجاح المبيعات؟ ثم العمل علىٰ تحسين تلك المحرّكات ذات الفجوات الكبرى والمهمة، في الوقت نفسه، لتحقيق النجاح. إن أكثر المحرّكات أهمية، كما يبين المثال المضروب في الشكل 16 ـ 5 هي الاستئجار، أَو التعويض، أَو بنية قوَّة المبيعات.

سنقدم أفكاراً عديدة تؤدي إِلىٰ أفضل الممارسات لاحقاً في هذا الفصل. يمكن أن تكون أية مؤسَّسة بيع تعمل بصورة جيدة عرضةً لقوى تستطيع إضعاف إِنتاجيتها. يُعَدُّ الانتباه المستمر للبيئة، والتحسين المستمر من سمات الإِدارة الجيدة.

استثمار قوى المبيعات

إن أسهل ما يمكن الحصول عليه من المقاييس هو استثمار قوى المبيعات. إذ يجري القياس، عادة، بالوظائف المالية والمحاسبية. فلا بد

لمدير المبيعات أن يبقي عينه مفتوحة عن كثب على النفقات كذلك، لأن مدير المبيعات أكثر فهماً لما تشتريه نفقات قوى المبيعات.

العاملون والثقافة

لكي تزدهر الشركة لا بد أن يكون لديها عاملون جيدون وثقافة مناسبة. وتتألف الثقافة من مواقف، وقِيَم، وأعمال تساعد الشركة على العمل بفاعلية. هناك ثقافات قوى مبيعات بقدر ما هناك مؤسَّسات بيع. بعض هذه الثقافات تفويضية، وبعضها توجيهية انضباطية، وبعضها يركز على نتائج قصيرة الأجل، وبعضها يركّز على نتائج طويلة الأجل. يمكن أن تنجح ثقافات مختلفة في الصناعة الواحدة ذاتها. فلصناعة الصيدلة أكثر من 30 شركة منافسة ذات مؤسَّسات بيع في جميع أنحاء العالم. وتختلف ثقافات قوى مبيعاتها باختلاف الشركات والأمصار. وبعضها يعمل براتب 100٪ وبيتي الصنع، في حين أن البعض الآخر يقدم خطط تعويضات تعزيزية، ومغامرة. وبرغم اختلاف الثقافات، فقد حقَّقت مؤسَّسات بيع نجاحاً في هذه الصناعة.

الجدول 16 ـ 1

قائمة بمؤثرات الفاعلية

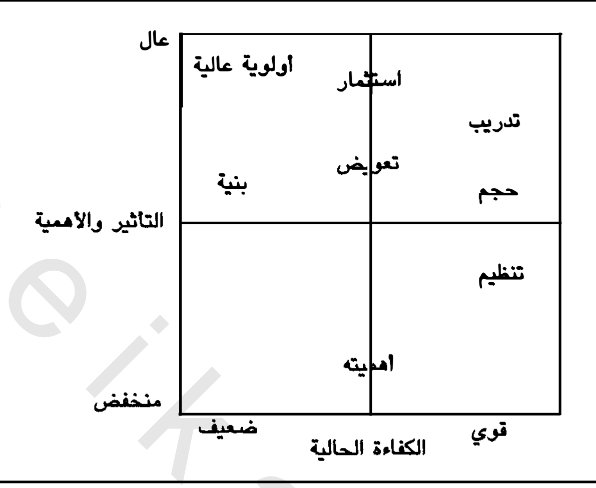
محرّكات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
حاجات الزبائن، تحديد عملية الشراء	فهم حاجات الزبائن وعملية الشراء على صعيد حدسي	بحث حاجات الزبائن دورياً وفهمها	مشاركة الزبائن تساعد على استمرار تقييم حاجات الزبائن وتحديد أفضل السُّبل لتلبيتها.	
تجزيء السُّوق	لم يجر تجزيء رسمي للسوق	حُدِّد تجزيء عام ولكنه غير مبني على البحث	تَمَّ تطوير تجزيء للسوق بناء على بحث جيد.	
تصميم القنوات	ربما كانت استراتيجية القنوات الحالية مناسبة في الماضي، ولكنها لم تعد مناسبة للبيئة الحالية	هنالك حاجة معترف بها لتطوير استراتيجية قنوات تلبي حاجات قطاعات السُّوق؛ العمل قائم على ذلك.	تَمَّ تطوير استراتيجية قنوات مناسبة واضحة لكل قطاع سوقي.	

محركات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
استراتيجية قوى المبيعات	الاستراتيجية غير دقيقة؛ تبيع قوّة المبيعات كيفما تشاء على مسؤوليتها	تحدد الاستراتيجيات، ولكن فاعليتها لم تُفهَم تماماً، أو لم تُطبق عالمياً.	وضعت استراتيجيات فعالة ومختبرة لاجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم موضع التنفيذ، وبقت عالمياً.	
البنية التنظيمية لقوى المبيعات	ربما كانت بنية قوى المبيعات الحالية مناسبة في الماضي ولكنها لم تعد مناسبة للبيئة الحالية	هنالك حاجة مُعترف بها لتطير بُية قوى مبيعات جديدة تلبي حاجات الزبائن بصورة أفضل ومنجمة مع استراتيجية قوى المبيعات؛ العمل قائم على ذلك	تلبي بنية قوى المبيعات متطلبات السُوق والمتطلبات المشتركة بصورة واضحة ومناسبة	
حجم قوّة المبيعات	لا تدرك إدارة الشركة أن قوّة المبيعات لم تُبن بالحجم الصحيح لتلبية فرص السُوق بطريقة مؤثّرة في الكلفة	استباق زيادة الحجم أو إنقاصه	قوّة المبيعات بُنيت بحجم صحيح؛ وأظهرت الربحية وتحليل لتغطية أن هذا هو الحجم اللام.	
الاستجار	تُبنى عملية الاستئجار حصراً على مقابلات ذات علاقة بالموضوع مع مدير مبيعات الخط الأول ومدير المبيعات القومي	توحّد عملية الاستئجار مقاربات عديدة مُعزّزة للفاعلية مثل المقابلات السلوكية واختبار المرشحين	تستخدم عملية الاستئجار منهجاً مصاغاً وجيد التأسيس مشتملاً على تعريف صورة المرشح، والمواضع المناسبة لطالبي العمل، وعمليات اختيار المرشحين الفعّالة، وخطط جذب فعّالة	
تدريب	تدريب مؤلف في غالبيته من مقاربات تتعلق بالموضوع يطبقها مدراء المبيعات الميدانيين	يوجد بعض برامج التدريب الجيدة ولكنها لا تطبق بطريقة متناسقة	تنفذ برامج مهنية وتطبق بصورة متناسقة: يعاد تقييم حاجات التدريب باستمرار كما يجري تكييف مضمون البرامج وأساليبها بصورة مناسبة	

محرّكات الإنتاجية	C	B	A	درجتك
مدير المبيعات	ثم اختيار مدراء المبيعات إما كخيول حرب أو كشهب يستخدمون عميات ومناهج ذات صلة بالموضوع. يتلقى المدراء تدريباً مهنياً تنموياً قليلاً أو لا يتلقون ذلك أبداً.	تجمع عملية اختيار مدير المبيعات بين مفهومات فعالة عديدة مثل: اختبار المرشح؛ كما يوجد شيء من التنمية المهنية ولكن لا تطبق بصورة متناسقة	تعطي عملية الاختيار المتطورة جيداً مدراء ناجحين، يستمر المدراء بالتعلّم والنمو مهنياً، ويتطور دور مدير المبيعات بتغيير ظروف السوق.	
التعوض	الخطة معقدة وتقود إلىٰ سلوك غير متوقع، وهو مكافأة المنطقة وليس البائع	تلبي الخطة بعض معايير الشركة أو الباعة، ولكن لا بد من بعض التحسين، يجري إعداد خطط للتحسين	الخطة بسيطة ومنسجمة مع استراتيجية التسويق، تضمن معاملة الزبائن معاملة مناسبة، عادلة وتكافىء العاملين الكبار	
أدوات قوّة المبيعات ومعطياتها	لا تتوافر معطيات كثيرة، معظم الباعة المتقدمين يستخدمون حواسيبهم الخاصة، وتتصرف قوة المبيعات علىٰ مسؤوليتها وتبيع بالكيفية التي تستطيع	يجري تطوير قواعد معطيات؛ وتقوم قوة المبيعات باختبار بعض أدوات الأتمتة بشيء من النجاح. يجري التزود ببعض المعلومات عن الزبائن عندما يتسلم البائع عمله	تتوافر الأدوات المبنية علىٰ قواعد معطيات الكلفة الفعّالة لمهام مثل تحديد حاجات الزبائن، الاستهداف، إدارة الزمن إدارة فعّالة، تقييم الأداء، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلىٰ الزبائن	
إجمالي إنتاجية قوّة المبيعات	يُشْرع بدراسات ارتجاعية لمحرّكات الإنتاجية عندما تكون نتائج المبيعات دون المتوقع	ستمرار تنمية البرامج في مجالات محرّكات الإنتاجية، ولكنها تعزىٰ علىٰ الأغلب إلىٰ «إطفاء الحريق» و«مشاريع محببة»	تُقيَّم محرّكات الإنتاجية علىٰ أُسس قائمة، ويجري تحديد مجالات التحسين؛ ويتم إجراء بحث أفضل الممارسات وإرسال نتائج البحث إلىٰ الجهات المعنية، كما أصبح برنامج التحسين المستمر جزءاً من الثقافة	

الشكل 16 ـ 5

مثال علىٰ مصفوفة الكفاءة/ التاثير



في حين أنه من الممكن حقاً تعايش ثقافات بيع مختلفة في الصناعة الواحدة ذاتها، إلاَّ أنه من المحتمل أن تكون ثقافة ما أنجح من سواها، وأن بعض الثقافات تكون أنسب لصناعة معينة دون سواها؛ فعلىٰ سبيل المثال، من الصعب تصور ثقافة مبيعات تأمين علىٰ الحياة تقوم علىٰ أساس «الراتب ـ فقط». فالسُّوق والبيئة المنافسة يؤثّران في الثقافة الموجودة تأثيراً قويًا.

يمكن توظيف عملية تدقيق الثقافة لقياس الثقافة. تُوجه عملية التدقيق هذه الأسئلة التالية، وتقيّم الإجابات بدلالة السُّوق والبيئة التنافسية.

- ما الذي تُثَمنه قوَّة المبيعات؟
  - ـ الزبائن أولاً، أم الدخل أولاً؟
  - ـ التخويل بالصلاحيات، أم الانضباط؟
  - ـ المدى القصير، أم المدى ابعيد؟
- من هم الأبطال؟
- ما هي الأساطير؟
- كيف تجري المؤسَّسة اتصالاتها؟.

يُعَدُّ مديرو المبيعات من المحتوى الأول جزءاً هاماً من ثقافة قوى المبيعات لأنهم حلقة الربط بين مقرات الشركات والميدان. كيف تقيّم قوى المبيعات فرق إدارة المبيعات التابعة لهم؟ تعتمد الشركات، ليس كثيراً، في تقييم إِدارة المبيعات علىٰ نتائج المبيعات، علىٰ أية حال، من المفيد تحديد كيفيَّة إسهام المديرين في تنمية الباعة، وفي صياغة الثقافة، وفي إرضاء الزبائن. وتُعَدُّ المراجعات النِدِّيَّة والفرعية (التي تسمَّى، أحياناً، بمراجعات 360 درجة) أداة قياس جيدة لهذه الغاية، وتستخدمها معظم مؤسَّسات البيع المتقدمة.

النشاط

من المتوقع أن يقوم الباعة بما هو صحيح لإنجاز عملية البيع. فاعتماداً علىٰ العمل المنخرطين فيه، سوف يؤثرون في الزبائن والزبائن المحتملين بطرائق متنوعة. ماذا سيفعلون؟ سوف يولّدون خطوات ريادية، كزيارة الزبائن والزبائن المحتملين، أَو الاتصال بهم شخصيًا أَو عبر الهاتف. سوف يوجهون دعوات إِلىٰ العمل، ويطرحون اقتراحات ويكتبون رسائل، ويأخذون بطلبات الزبائن وخدمتهم. سوف يشرحون المنتج أَو يتركون وسائل معينة علىٰ البيع، وسوف يستهدفون الزبائن ويتوجهون إِلىٰ المستوى المناسب في مؤسَّسة البيع. ويمكن تتبع أي نشاط لقوَّة المبيعات لمعرفة ما إذا كانت هذه القوَّة تعمل «الشيء الصحيح».

قياس نشاط المبيعات مجالٌ مثير للمناقشة. إذ يمكن فهم نتائج تقرير نشاط قوَّة المبيعات بسهولة من قِبل جميع مستويات مؤسَّسة المبيعات. فهو يبيِّن بوضوح ما الذي أنجزه البائع خلال المدة المحددة في التقرير. يشعر بعض مديري قوة العمل بأَنَّهم يرغبون في معرفة ما تفعله قوة المبيعات (بل حتى في التحكم فيه) بالمديرين الذين يؤمنون إيماناً قوياً بما ينبغي للباعة أن يفعلوه، يصممون باستمرار أنظمة تقارير ميدانية مفصلة. وبالمقابل يعتقد العديد من مديري المبيعات أنه ينبغي تخويل قوَّة المبيعات صلاحيات كاملة. فهم يشعرون

أن قوّة المبيعات تحتاج إِلىٰ تحريك نتائج المبيعات وتسييرها. وأن قياس أنشطة المبيعات ليس سوى لهو.

يمكن الحصول علىٰ قياسات النشاط حتى في حالة كون مؤسَّسة البيع ذاتية الإِدارة كلياً. فعندما لا تتوافر آليات إعداد التقارير الداخلية، يمكن طرح استبيان يتعلق بنشاط قوّة المبيعات دون تدخل كبير.

لمقاييس أنشطة المبيعات مثالب. أكثرها أهمية التخمينات المتعلِّقة بأسباب نجاح المبيعات. أيّ نشاط بالتحديد من أنشطة قوى المبيعات يؤدي إِلىٰ إجراء البيع؟ هل تكرار الزيارات علىٰ مستوى عال يؤدي إِلىٰ ذلك فعلاً؟ هل العروض التوضيحية للمنتجات تحرك البيع؟ ربما لا تكون الأنشطة التي يسهل عَدُّها وقياسها هي الأكثر تأثيراً في نتائج المبيعات. فزيارة بسيطة لا تدل علىٰ نوعية عرض المبيعات ولا علىٰ فاعليته. إذ إن عرضاً جيداً حقاً أفضل من عشرة عروض فاترة.

إضافة إِلىٰ أن هذه المقاييس تُعَدُّ تقارير ذاتية بوجه عام، ولذا فهي خاضعة لأهواء الأمانة والذّاكرة البشريتين. هل يكون مندوب المبيعات قد ذكر حقاً منتجاً معيناً أثناء زيارة المبيعات؟ حتى البائع نفسه لا يتوثّق من ذلك. فضلاً على أن الشركة ربما تخصِّص عدد مرات الزيارة لمستوى معين من الأهمية. والبائع الذي يعرف أن عدد الزيارات ليس صحيحاً بالنسبة لأهمية محددة، سيقوم بهذا العدد من الزيارات فقط بغية أن يبين ذلك في التقرير.

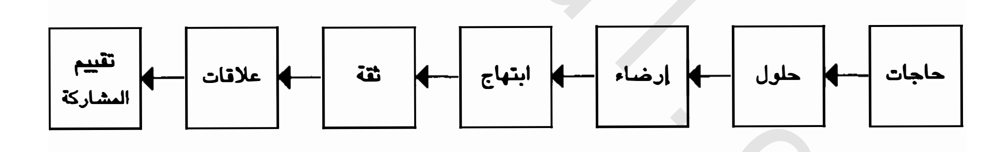
لقد جرى التغلب علىٰ هذه المثالب إِلىٰ حد كبير في معظم المؤسّسات. يمكن تحديد أكثر الأنشطة أهمية لتحقيق نجاح المبيعات بفضل دراسة دقيقة لأفضل الباعة، كما أن ثقافة المهنة وشرفها، إضافة إِلىٰ وجود حقل جيد للاتصالات الإدارية، ستجعل أهداف الأنشطة ذات معنى، وتجعل التقارير دقيقة.

نتائج الزبائن

نتائج الزبائن مقياس جيد لنجاح المبيعات. تستطيع قوَّة المبيعات من طريق تفاعل ناجح مع الزبائن أن توجِد حلولاً للزبائن، وأن ترضيهم وتبهجهم، وأن تقيم علاقات رابحة دائمة، كما يبين الشكل 16 ـ 6. لقد استخدمت معدلات الاحتفاظ بالزبائن، ومعدلات التكرار، والشكاوى لتقييم العلاقات مع الزبائن، أما النتائج المُحصَّنة في هذه المجالات فستستغرق وقتاً بالمقارنة مع قياس إرضاء الزبائن الأكثر فورية والذي أصبح شائعاً بين الشركات في الولايات المتحدة. كما تستخدم الاستبيانات كثيراً لقياس إرضاء الزبائن. ومن المهم أثناء تقييم نتائج المسوحات التمييز بين فاعلية البائع وفاعلية المنتج. فإذا ما صممت هذه الاستبيانات وجرى التعامل معها بصورة مناسبة، فإنَّها تساعد علىٰ تحديد ما إذا كانت قوَّة المبيعات تضيف قيمة للزبائن.

الشكل 16 ــ 6

سلسلة القيمة المضافة



لقياس الزبائن مستويات عديدة. المستوى الأساسي هو «بيعٌ ـ حلٌ» لمشكلة الزبون. يَنشأ إرضاء الزبائن عن الحل ـ حاجةٌ لُبِّيت. من أكثر الأمور صعوبة خسارة الزبائن المسرورين، كما تتكون العلاقات عندما يشتري الزبائن الثابتون بأسعار مربحةٍ، ويعزمون علىٰ أن يكونوا زبائن في المستقبل. أما المشاركة فتتضمن اتخاذ خطوات أبعد في مشاركة المعطيات وتكامل العمل. يبين الجدول 16 ـ 2 كيف يمكننا محاولة قياس أي من هذه النتائج باستخدام صيغة بسيطة من التقييم.

الشكل 16 ــ 2

قياس الزبائن

كيف يمكن أن تقيّم تفاعلك مع John Smith؟ رتب البيانات التالية من 1 ــ 7

	عدم موافقة بقوة					موافقة بقوة
	1	2	3	4	5	6	7
يقدِّم نفسه بأسلوب مهني							
يفهم حاجاتي							
يعرف منتجاته جيداً							
يلبي كل مواعيدي كلها							
يتابع اتصالاته طيلة السنة							

يمكن صياغة هذه البنود خصوصاً للتعامل مع خصائص المنتجات والصناعة مثلاً:

إنه يوصي بآلات معالجة ذات طاقة مناسبة لحجم تدقيق بيان المدفوعات الحالي والمستقبلي							

نتائج الشركة

قوة المبيعات تولد المبيعات، ولهذا من المفيد قياس فاعليتها على أساس نتائج الشركة أيضاً. تشتمل بعض المقاييس التي ينبغي استخدامها على المبيعات، والأرباح، وحصة السُّوق، وتُعدّ غالباً مقاييس شركة كلية للنجاح. هذه مقاييس أولية جيدة، مع أنَّه لا بد من إجراء تعديلات عليها. تؤخر المبيعات الطلبيات، ولهذا من الأفضل تتّبع النتائج حالما تُكتب الطلبيات، وليس في اللحظة التي تحددها أساليب المحاسبة الصارمة. ويمكن أن تكون مقاييس حصة السُّوق مفيدة ما دامت تعبّر عن احتمال التنافس واحتمال السُّوق. كذلك تستخدم النسبة المئوية للأهداف المحقّقة، غالباً، مقياساً لنتائج الشركة.

إن الأهداف المعدَّة جيداً تَدمج، عادة، عواملَ السُّوق، والعوامل التنافسية، والعوامل البيئية.

وكثيراً ما تُستخلص نتائج قوى المبيعات ذات الصلة من استراتيجية الشركة. فإذا كانت أهداف الشركة تتضمن المبيعات المتنامية، أَو الطلبيات، أَو حصةَ السُّوق، فإن نتائج قوى المبيعات سوف تحدَّد بدلالة هذه المقاييس أيضاً. علىٰ أية حال، ليست قوَّة المبيعات هي العاملَ الوحيد الذي يولد المبيعات، كما نبين في الشكل 16 ـ 7. ففي الواقع هناك عوامل عديدة أُخرى. إن الدراسة الإحصائية التي أجريناها مع مئات عديدة من مؤسَّسات البيع تدل علىٰ أن أثر قوَّة المبيعات في صعيد المنطقة يقع بين 5٪ و80٪ من مبيعات المنطقة السنوية. أما الباقي فيعزى إلىٰ قياسي المنتجات/ الخدمات التراكمية (المبيعات المرحّلة من نشاط السنوات السابقة) وإلىٰ العوامل الموجودة في الشكل التالي. تحرك قوةُ المبيعات الخطَّ الأعلىٰ، ومع ذلك فهي مجرد عامل واحد. وهكذا ينبغي ألا يُقلل من تأثيرها، وألا يبالغ به لدى استخدام نتائج المبيعات لتقييم مؤسَّسة البيع.

كشاف القياس: المبيعات لكل شخص

احذر من استخدام مقياس واحد لقياس إنتاجية قوَّة المبيعات. فمبيعات كل بائع تعد مثالاً علىٰ مقياس الإنتاجية النموذجي الذي يجمع النتائج مع مقاييس الأنشطة ليكوّن نسبة حصيفة. كما أن متوسط المبيعات التي تتمثل في كل زيارة يُعَدُّ مقياسَ أداءٍ عامّاً آخر مُصَمَّماً بهذه الطريقة. ولسوء الحظ، فإن هذه الأنماط من مقاييس الإنتاجية غالباً ما تنفع للقراءة، ولكنها لا تنفع لإدارة جيدة.

من السهل الاعتقاد بأنَّه إذا ما كانت المبيعات ـ لكل ـ شخص مرتفعة، فإن الإنتاجية تكون مرتفعة أيضاً، بيد أن لهذه النسبة بسطاً ومقاماً. يمكن أن ينتج نسبة مبيعات ـ لكل ـ بائع هائلة إذا ما أُطلق جميع الباعة إلاَّ واحداً. فضلاً على أن رجال الأعمال الأذكياء لا يوافقون علىٰ الاستنتاج القائل بأن نسبة المبيعات ـ لكل ـ بائع العالية جيدة؛ فإذا ما كانت المبيعات ـ لكل ـ بائع الزائدة أعلىٰ من الكلفة الكاملة للبائع، فإن إضافة بائعين سوف يؤدي إلىٰ خفض نسبة المبيعات ـ لكل ـ بائع، وزيادة أرباح الشركة في الوقت نفسه.

استخدام مقاييس متعددة

قوة المبيعات معقدة، فلا بد من تقييمها بمقاييس عديدة. إذ لا يستطيع مقياس واحد أن يحيط بجميع أبعاد مؤسَّسة البيع. يصلح نموذجنا السداسيُّ المكوِّنات إطاراً لقياس الجوانب الحرجة من مؤسَّسة البيع. بعض المقاييس المفيدة نوعية وبعضها كميّة. أما المقاييس النوعية فتعاني من أهواء القياس الذاتي، ولكنها تقدم تبصُّراً أكثر في فاعلية قوى المبيعات. ومن الصعب إجراء قياس الناس (العاملين) والثقافة، وإرضاء الزبائن، ومحركات قوى المبيعات بصورة موضوعية، إلاَّ أن فهم هذه الميادين يعد أمراً حاسماً لتنمية قوة بيع ناجحة. يمكن أن تقدم أفضلُ قياسات هذه الحقول مجتمعة، فهماً شاملاً لقوة المبيعات وأن تؤدي إِلىٰ إجابات الأسئلة التي تثيرها معظم الإدارات حول إِنتاجية قوى المبيعات.

الشكل 16 ـ 7

المؤثرات في نتائج الشركة

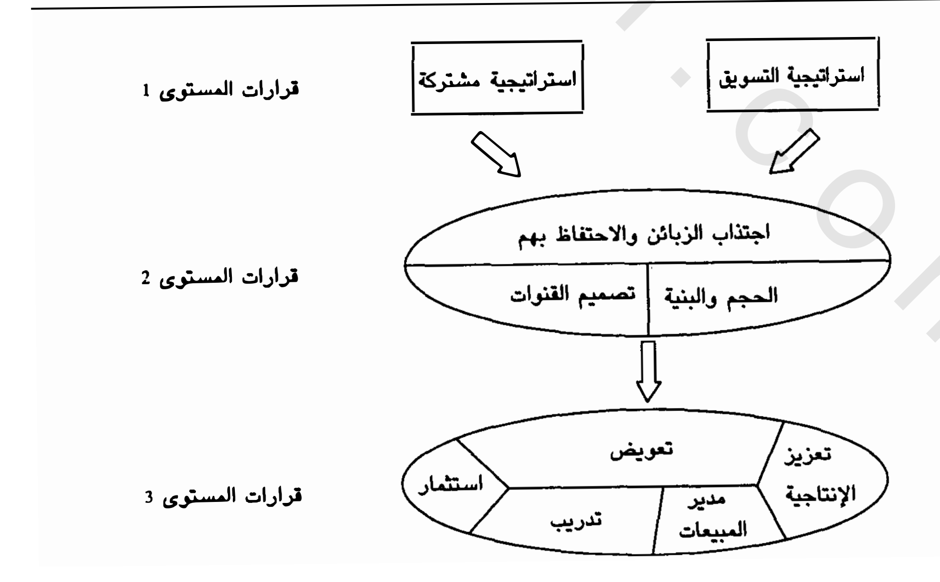
متوالية التغير الطبيعية

يمكن أن يكشف قياس قوى المبيعات لدينا مجالات إشكالية، بيد أن التقويم ليس دائماً واضحاً. فلنفترض، مثلاً، مؤسسة بيع لا تولد عملاً جديداً كافياً. يمكن التوجه إلىٰ هذه القضية بطرق مختلفة: إذ يمكن استئجار أنواع مختلفة من الناس، أو يمكن تدريب الباعة علىٰ «الاصطياد» بصورة أكثر فعالية، أو يمكن وضع برنامج تحفيزي متقن لتشجيع الباعة علىٰ تنمية اعتبارات جديدة، أو يمكن تعرّف قوة المبيعات ضمن فرق «الصيد» و«الزراعة».

إن تحديد المجموعة المناسبة من القرارات لمخاطبة المجال الإشكالي يستلزم، عادة، إجراء تحليل للمسألة. علىٰ أية حال، إذا كان تغير قوة المبيعات متوقعاً سلفاً، فلا بد من اتباع متوالية هرمية طبيعية. إذ تتلو بعض القرارات المتعلقة بمحركات الإنتاجية غيرها بصورة طبيعية. والواقع أن قرارات محركات إنتاجية قوى المبيعات تنقسم إلىٰ ثلاث فئات: أطلقنا علىٰ هذه القرارات اسم «قرارات المستوى 1، وقرارات المستوى 2، وقرارات المستوى 3» في الشكل 16 ـ 8.

الشكل 16 ـ 8

المتوالية الطبيعية لقرارات قوى المبيعات



لا بد لقرارات المستوى 2 من أن تكون متناسقة مع استراتيجيات المستوى 1. فإذا كانت قوة المبيعات تخضع للتغيّر، فمن الأفضل صياغة الاستراتيجية المشتركة واستراتيجية التسويق قبل الانتهاء من إنشاء بنية القنوات، وقبل إنجاز عملية اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم، وقبل إتمام حجم مؤسَّسة البيع وبنيتها. وبالمثل، لا بد أن تتبع قرارات المستوى 2 قرارات المستوى 3.

وتوضيحاً للأمر، نقول إن إصلاحاً كبيراً للتعويضات، قبل إعادة تنظيم قوى المبيعات التي ستوجِد بيئة جديدة لفريق بيع، ربما يتطلب إعادة فحص بعد إعادة التنظيم. وربما يكون من الأفضل تسريع عملية إعادة التنظيم وتطبيق تغيرٍ واحدٍ للتعويضات. إضافة إلىٰ أنَّه لا بد من تحديث صورة التحشيد، ومتطلبات التدريب، وأنظمة معلومات المبيعات بسبب إعادة التنظيم.

والخلاصة أن قياس قوى المبيعات يمكِّن من التشخيص الذي يُظهِر ضرورةَ إحداث التغيير. وربما لا يكون التغيير اللازم واضحاً؛ إذ كما تبين البنية الهرمية لمحركات قوى المبيعات، هناك تواقُفٌ بين قرارات إنتاجية قوى المبيعات. علىٰ أية حال، هناك مبدأ واحد واضح، هو: إذا ما اتُّخذتْ قراراتُ إِنتاجية قوى المبيعات بنجاح، ستنجح عملية تنظيم قوى المبيعات.

إطار الزمن بغية التحسين

يمكن أن يكون تأثير بعض تغيُّرات الإِنتاجية فورياً، أما تأثير بعضها الآخر فيستغرق زمناً أطول. يبين الجدول 16 ـ 3 إطار الزمن لتأثير كل محرك من المحركات، إضافة إِلىٰ توصية بمن ينبغي أن يساهم في تحسين حقل الإِنتاجية ضمن المؤسَّسة.

تطبيق

ما إن ترتب التغييرات حسب الأولويات، حتى يغدو بالإِمكان متابعة

التطبيق. من خصائص مؤسَّسة البيع الناجحة أنها تطبق بصرامة. فضلاً على أن التطبيق يُعَدُّ خطوة تُبقي دورة التحسينات جارية. لا نستطيع القول بقوة إن التطبيق ربما يكون أكثر خطوات عملية التحسين أهميةً: إذ إن 10٪ من الفضل في نجاح المبيعات يعود إِلىٰ الإلهام، و90٪ إِلىٰ التطبيق.

الجدول 16 ـ 3

إطار الزمن والتنسيق اللازم لمحركات الإنتاجية

حقل الإنتاجية	إطار الزمن	المنخرطون
استئجار	طويل الأجل، ما لم يكن هناك دورة رأس مال عالية	إدارة مبيعات، HR
تدريب	قصير الأجل/ متوسط	إدارة مبيعات، HR
مدير مبيعات	متوسط الأجل/ قصير الأجل	مبيعات VP
حجم استراتيجية قوى المبيعات	متوسط	رئيس، مبيعاتVP
البنية	متوسطة	رئيس، مبيعاتVP
استهداف الحساب	قصير الأجل	إدارة مبيعات، قوة مبيعات
تعويض	قصير الأجل	إدارة مبيعات، قوة مبيعات، HR
ترتيب المناطق	قصير الأجل	مبيعاتVP، إدارة مبيعات
تسويق عن بعد لأتمتة برامج ابتكارية	قصير الأجل/ متوسط	قوة مبيعات، إدارة مبيعات IS، قوة مبيعات، زبائن
مشاركة		إدارة مبيعات،
بيع استشاري		قوة مبيعات،
بيع فِرَق		زبائن
إقامة شبكات		إدارة مبيعات،
تعليم وإرشاد		قوة مبيعات

إن إعادة هندسة العملية وKaizen شكلان من أشكال التطبيق. أما إعادة الهندسة فيعيد ابتكار عملية المبيعات، في حين أن Kaizen هي مقاربةُ زيادةٍ تتطلب تحسناً صغيراً ولكنه مستمر يقوم به كل فرد. تفضل Kaizen قوى المبيعات، ولكن لا بد من إعادة الهندسة، أحياناً.

استخلاصات

تتعلق الإِنتاجية بالنتائج والناتج. وتتعلق بالمبيعات وحصة السُّوق والأرباح والعقود والطلبيات وتقييمات الأجهزة. ترتفع الإِنتاجية عندما تنخفض التكاليف، وتزداد الطلبيات والمبيعات والأرباح.

إن المقياس النهائي للنجاح هو نتائج الشركة. وتُعَدُّ المبيعات والأرباح وحصة السُّوق والطلبيات كلها مقاييس لنتائج الشركة. علىٰ أية حال، يمكن أن يكون فريق المبيعات ناجحاً حتى مع نتائج متوسطة للشركة. ولنتذكَّر أن نجاح الشركة ليس بأيدي قوى المبيعات بصورة كلية. وإن كان الأمر كذلك، فلن تكون هناك دائرة أُخرى، أبداً.

تتعلق الإِنتاجية كذلك بالزبائن؛ كيف يُعامَلون، وكيف يُسَاعَدون. إنَّها تتعلَّق بحلول الزبائن ومشاركتهم والعلاقات معهم. كما تتعلَّق أيضاً بإدخال البهجة إِلىٰ قلوب الزبائن ربحيًا، وترتفع الإِنتاجية عندما يرضى الزبائن عن الأداء.

وتتعلق الإِنتاجية أيضاً بالأنشطة؛ بالزيارات والعروض والاتصالات الهاتفية وكتابة الرسائل، والمتابعة. إنها تتعلق بالاستهداف الأفضل، والتردد علىٰ أكثر الزبائن أهمية، وبالزمن الاسمي المتزايد وتقليص دورة المبيعات. ترتفع الإِنتاجية عندما تكثر الزيارات وخصوصاً النوعية العالية منها.

تتعلق الإِنتاجية بالناس: بالباعة الذين يتفاعلون مع الزبائن، ومع الزبائن المحتملين، وبالذين يقومون بزيارات الزبائن، وتوليد النتائج عن طريق إدخال البهجة إِلىٰ قلوب الزبائن ضمن بيئة «النجاح» التي أوجدها فريقنا الإداري، وترتفع الإِنتاجية عندما يُحفَّزُ الباعة ويُرْضَوْن.

وأخيراً، تتعلق الإِنتاجية بإِدارة المبيعات، وبفريق إِدارة يقوم بإنشاء قوة

مبيعات مناسبة وتحديد الحجم الصحيح واستئجار العاملين المناسبين وإعدادهم بالتدريب إعداداً جيداً، ويقوم باختيار فريق إِدارة الخط الأول الذي يُوجِدُ الجو الملائم والثقافة المناسبة للنجاح، ويضع خطة تعويضات عادلة ويمنح مكافآت علىٰ الإنجاز. تتعلق الإِنتاجية كذلك بالإِدارة التي تعالج لوحات سيرة العمل وتكتشف الطرق الناجعة لإنجاز العمل بأقل عدد ممكن من العاملين. ترتفع الإِنتاجية عندما تقوم إِدارة المبيعات بعملها جيداً.

إن تحسين الإِنتاجية يعني تحسين مقدرة الشركة علىٰ اتخاذ قرارات مبيعات مناسبة تولّد ثقافة ناجحة مع أناس يؤدون أفضل الأنشطة لإعطاء نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن ويسهمون في نجاح الشركة عموماً.

الفصل السابع عشر

التّسويق في عصر الديمقراطية

موهانبر سوهين وفيليب كوتلر

Mohanbir Sawhney and Philip Kotler

إننا ننتقل بسرعة إلىٰ عصر المعلوماتية، ومع ذلك ما زالت مناهج تفكيرنا ملتصقة بالعصر الصناعي. إذ سوف يدار العمل والتّسويق في عصر المعلوماتية وفق مبادئ مختلفة اختلافاً واسعاً جداً. فالشركات التي تستمر في تفكيرها في العصر الصناعي سوف تخسر السباق في ريادة السُّوق.

كان العصر الصناعي عصر معلومات غير متناسقة. فقد كان تبادل المعلومات بين الشركات والزبائن أحادي الجانب، ومكلفاً وغير كفء. ونتيجة لذلك، كانت إحاطة الزبائن بالمعلومات سيئة، وكان المسوِّقون يتحكمون في المعلومات، وكانت المبادلات تتم بمبادرات من المسوِّقين. بيد أن عصر المعلوماتية هو عصر ديمقراطية المعلومات. إذ إن المعلومات تسير نحو شمولية الوجود وكليته ونحو رخص تكلفة الحصول عليها. وكذلك يسير الزبائن نحو مزيد من التزود بمعلومات أفضل وبسلطات أوسع بشأن السُّوق ومنافسيهم علىٰ حد سواء.

لقد أدّت محاولات تسوية ميدان المعلومات العامل إلىٰ ترجيح ميزان القوى لمصلحة الزبائن. يتطلب هذا التحوّل في ميزان القوى تغييرات جذرية

في فكر التّسويق وممارسة التّسويق. ويتطلب قلبَ الحكمة التقليدية المتعلقة بمفهوم التّسويق، وعملية التّسويق، وتنظيم التّسويق. وكذلك يتطلب من المسوِّقين أن يتوافقوا مع التّسويق الذي يبادره الزبائن. ولكي نفهم تضمينات ديمقراطية المعلومات بشأن التّسويق، لا بد لنا من:

- فحص الافتراضات والمجازات التي تميز تفكير التّسويق في العصر الصناعي.
- بيان كيفية إعادة تكوين قدرات المشترين الجدد لأدوارهم في التبادلات التّسويقية.
- اقتراح مجاز جديد والافتراضات الجديدة التي تميّز التّسويق في عصر ديمقراطية المعلومات.
- تحديد معالم السُّبل التي تحتاج إليها عمليات التّسويق ومؤسَّسات التّسويق كي تتطور وتستفيد من نظام المعلومات المتغيّر.
- تحديد الوسطاء الجُدد الذين سوف يُيسِّرون التّسويق الذي يبادره الزبائن.
- بيان كيفية تغيُّر مؤسَّسات التّسويق.
- تقديم أداة تشخيص لمساعدة الشركات علىٰ تحديد موقعها في عملية التغيير، وعلىٰ كيفية التقدم في مجال الفوز بريادة السُّوق أو المحافظة علىٰ تلك الريادة.

افتراضات التّسويق في العصر الصناعي

يضرب تفكير التّسويق أثناء العصر الصناعي جذوره في المجاز الذي يصور «التّسويق بأنه اصطياد»؛ إذ كان ينظر إِلىٰ السُّوق على أنه غاية. وعلىٰ المتسوِّقين أن يجوبوا الغاية لاكتشاف ما فيها (بحث السُّوق)، وتحديد الفريسة التي يريدون اصطيادها (تسويق الهدف). وعلىٰ المتسوِّقين أن يدرسوا عادات

الفريسة وموطنها وبنيتها (سلوك الزبائن). وعلىٰ المتسوِّقين أن يقيموا مصيدة فئران أفضل (تمايز المنتجات) ثم عليهم أن يَنْصُبُوا الفخ ويَضَعُوا الطعم (الإِعلان، البريد المباشر، ترويجات المبيعات التشجيعية)، وضمان الفريسة ومنعها من الإفلات (الاحتفاظ بالزبائن، وتسويق العلاقات).

يفترض الصيادون/ المسوِّقون أن الفريسة ليست ذكية ولا هي مزوَّدة بالمعلومات جيداً مثلهم. إذ إن الفريسة تتصرَّف بموجب العواطف (التوضيع)، ومن السهل إغواؤها بحيل صغيرة (ترويجات تشجيعية) وتتجول في منطقة الخطر دون أن تعلم (مخازن التجزئة، والباعة). ولدى الصياد معلومات واسعة عن الفريسة وما يتعلق بها، ويعرف كيف يصوّبُ البندقية (اقتراح القيمة) علىٰ النقطة الليِّنة من الفريسة.

أما في عصر ديمقراطية المعلومات، فقد انقلبت هذه الافتراضات علىٰ رؤوسهم. إذ أصبح الزبائن يسلِّحون أنفسهم بالمعلومات، وغدا الصيادون هم الفرائس. يستطيع المشترون الآن أن يبحثوا عن أفضل السلع مبيعاً ويعرفوها، ويبادروا بإقامة علاقات مع باعة السلعة التي يختارونها. يعد ذلك مدمراً للتسويق الذي كان سائداً في العصر الصناعي. إذ يعني هذا أن المشترين لم يعودوا بحاجة إِلىٰ مشاهدة الإِعلانات، أَو استقبال الباعة، أَو زيارة مخازن التجزئة للحصول علىٰ ما يريدون. ولم يعد يترتَّب عليهم دفع المزيد في السلعة بسبب جهلهم بالسعر. ولم يعودوا بحاجة إِلىٰ بذل جهد جسدي لإتمام الشراء. فبإمكانهم الإملاء علىٰ من يريدون التعامل معه وبيان شروطهم التي يرغبون في إقامة العمل معه علىٰ أساسها. إن النظام الغني بالمعلومات يزوّد الزبائن مجموعَة جديدة من القدرات.

قدرات الزبائن الجديدة

لتوضيح هذه القدرات الجديدة، نتأمّل كيف يمكن أن يستخدم المستهلكون

الإنترنت اليوم لشراء سيارة عن طريق www.edmunds.com أَو كيف يمكنهم الحصول على قرض رهن بيت عن طريق www.homeowners.com .

يقدم موقع Edmunds معلومات فريق ثالث غير منحاز، ونصيحة بشأن السيارات. ويستطيع مشترو السيارات، باستخدام موقع Edmunds :

- أن يشرعوا بعملية البحث والتقييم، علىٰ موقع Edmunds، عن طريق إجراء مقارنات بين الأوصاف والمواصفات، وتكاليف التاجر/ هوامش التاجر لقاء كل سيارة. ويمكنهم تضييق نطاق بحثهم وحصره في مصادر صنع ونماذج قليلة، ثم يقومون بمقارنات متجاورة. ويمكنهم أن يطلبوا من Edmunds، بالتعاون مع الشركات الصانعة، أن يبعثوا لهم بالبريد نشرات حسب رغباتهم تتضمن معلومات حول الصناعات والنماذج المختارة.
- وأن يسعوا إِلىٰ نصيحة الزبائن بفضل دخول حقل البحث في Edmunds Town Hall للتفاعل مع المستهلكين الآخرين الذين اشتروا تلك السيارات أَو امتلكوها. حتى إنه بإمكانهم الدخول إِلىٰ مواقع الشبكة التي تعرض شكاوى الزبائن الذين لديهم خبرة سلبية مع بائع معين (مثل، www.bonwlemon.com).
- سوف يتمكن المشترون، في المستقبل القريب، من تحديد مواعيد لقيادة اختبارية لأَصناف ونماذج متعددة في مكان وزمان يحدِّدان سلفاً برعاية Edmunds وشركاه مثل Car Max أَو Auto Nation . ويمكنهم أن يوازنوا أَصنافهم المحببة جنباً إِلىٰ جنب دون أي ضغط مبيعات من التجار، وحتى بدون زيارة تاجر صنف محدد. فالاتفاقات سَتُرتَّب سلفاً بحيث يكون لدى المشترين النماذج التي يريدونها جاهزة للقيادة الاختبارية.
- عندما يقرر المشترون صنفاً، أَو مصدر صنع، يمكنهم تحديد

الأوصاف والخيارات التي يريدونها، ويطلبون إلىٰ شريك Edmunds وهو Auto By Tell (www.autobytell.com) أن يقوم بدور وكيل شراء لهم. فيقوم Auto By Tell بإعلام عدد من تجار السيارات المحليين بأن هناك زبوناً متوقعاً «ساخناً» للنوع المعين من السيارات ويدعوهم لتقديم عروضهم بشأن ذلك.

- يمكن أن يوسع المشترون نطاق عملياتهم بفضل استخدام شركاء عمل آخرين لشركة Edmunds. إذ يستطيعون سلفاً وضع مواصفات للتمويل من Nations Bank؛ والحصول علىٰ كفالات مديدة من Warranty Gold؛ وشراء تأمين للسيارات من GEICO؛ والحصول علىٰ قطع غيار لسياراتهم من J. C. Whitney.

إن زيارة موقع Home owner يُمكّنُ مشتري البيوت المحتملين من بحث معدلات رهن البيوت، واتجاهات معدلات الفائدة، ومن استخدام الأدوات المالية لتحليل القروض، وتحديد خدمة البريد الإلكتروني التي تُعلِم المشترين باتجاهات معدلات القروض باستمرار. ويستطيعون كذلك أن يقدموا طلبات عبر الإنترنت لرهانات بيوت من عارضي رهانات بيوت مختلفين والحصول علىٰ إجابات في غضون يوم واحد. ويمكنهم الاتصال بسماسرة عقاريين في مواقع معينة وفي الجوار لشراء البيوت وبيعها.

وهكذا، لا بد أن يكون واضحاً أنه بمساعدة هذا الطيف المتنوع من الوسطاء والوكلاء، اكتسب المشترون قدرات هائلة في هذا العصر الغني بالمعلومات. وبفضل استخدام الإنترنت، يمكنهم الآن:

- أن يحصلوا علىٰ معلومات موضوعية حول أَصناف عديدة، بما في ذلك التكاليف، والأَسعار، والأوصاف، والنوعية دون الاعتماد علىٰ شركة صانعة أَو بائعي التجزئة؛
- وأن يبادروا بطلب الإِعلان والمعلومات من الشركات الصانعة؛

- وتصميم العروض التي يريدونها؛
- وأن يستأجروا وكلاء شراء، واستدراج عروض من بائعين عديدين؛
- وأن يشتروا منتجات مُسَاعِدة، أَو ملحقة وخدمات إضافية من فريق ثالث من البائعين المتخصصين.

كيف ينبغي أن تتغير افتراضات التّسويق

بفضل انتقال القوَّة في السُّوق من الباعة إِلىٰ المشترين، سوف يترتب علىٰ الباعة المتنورين أن يعتمدوا مجموعة جديدة من الافتراضات بشأن ما يكوِّن تسويقاً فعَّالاً، وسوف يستلزم التّسويق الفعَّال في عصر المعلوماتية قلباً لافتراضات تسويقية جوهرية ثلاثة.

الافتراض الأول، لا بد أن يغير المسوّقون دورهم في المبادلات من التحكّم في المبادلات إِلىٰ تيمير المبادلات. لقد كان المسوِّقون يبادرون إلى عمليات التبادل ويتحكّمون في عملية التبادل، بيد أنه في النظام الغني بالمعلومات أصبحت مبادرة التبادل والتحكم فيه بيد الزبائن، إذ يوقف المسوِّقون وممثلوهم عند حدهم حتى يستدعيهم الزبائن للمساهمة في التبادل. وحتى عندما يدخلون عملية التبادل، فإن الزبائن هم الذين يحدِّدون قواعد الانخراط في العملية ويعزلون أنفسهم عن المسوِّقين بمساعدة الوكلاء والوسطاء. ويحدد الزبائن المعلومات التي يريدونها، والعروض التي يهتمّون بها، والأَسعار التي يرغبون في دفعها. تَقْلِب عملية التبادل التي يسيطر عليها الزبائن، هذه، العديد من ممارسات التّسويق التي يكرمها الزمن (انظر البحث تحت عنوان «نشوء التّسويق المعكوس» بعد صفحتين).

والافتراض الثاني هو أنه ينبغي للمسوِّقين أن يغيِّروا سياساتهم المعلوماتية لدى تعاملهم مع الزبائن من الإبهام إِلىٰ الوضوح والشفافية. لقد كان المسوِّقون، في العصر الصناعي، يزدهرون بفضل جَعْل المقارنة بين عروضهم

وعروض المنافسين أمراً صعباً علىٰ الزبائن، وبفضل حجب قدر من المعلومات التي يحتاج إليها الزبائن ليتمكّنوا من الاختيار بصورة أفضل. تبتكر شركة تصنيع الفراش والحشيّات، مثلاً، أسماء أصناف مختلفة للمنتجات ذاتها لسلاسل تجزئة تقوم بدورها بمضاهاة أدنى سعر منافس للصنف نفسه. وكذلك فإن شركات الهواتف الخلوية تبرع في ابتكار خطط تسعير تجعل من الصعب علىٰ الزبائن إجراء مقارنات عبر مقدمي الخدمات، وذلك بصورة متعمَّدة. حتى عندما تقارن الشركات الصانعة منتجاتها بالمنتجات المنافسة، فإن مثل هذا الإعلان التنافسي يكون عادةً متحيزاً ويعرض المنتجات المنافسة في ضوء ضعيف.

أما في نظام المعلوماتية الجديد، فإن المشترين يطلبون معلومات موضوعية غير منحازة من الشركات الصانعة؛ وإلاّ سيلتفتون إلىٰ فريق ثالث من الوسطاء لتزويدهم بتقييمات وأسعار منافسة. فعلىٰ سبيل المثال، تتيح شبكة Comparison Shopping (www.comparisonshopping.net للزبائن أن يقوموا بتبضع مقارنٍ بعددٍ من فئات المنتجات، كما تقدم شركة Energy Market (www.energymarket.com) مقارنات سعرية للأعمال تتعلّق بمورّدي الغاز الطبيعي. حتى تصنيف المسوّقين من حيث النوعيات والخدمات متوافر لدى فرقاء آخرين مثل BizRate (www.bizrart.com).

لا مجال للاختباء، في عصر ديمقراطية المعلومات، ولا لتحقيق ربح بسبب جهل الزبائن بطريقة خطرة لكسب العيش. حتى إن المسوّقين المتنورين ربما يقرّرون إرسال الأسعار المنافسة لأسعارهم إلىٰ الزبائن دليلاً علىٰ إيمانهم الطيب. فمثلاً، تتيح شركة بيع الكتب عبر الإنترنت Books.com (www.books.com) للزبائن أن يقارنوا أسعارها بالأسعار المنافسة علىٰ موقعها هي. وتعد هذه الخطوة ميزة، بالطبع، إن كان المسوّق هو رائد السعر. ولكن يمكن استخدام هذه الطريقة عندما يطلب المسوّق سعراً أعلىٰ ويبيّن السبب الذي من أجله يقدّم عَرضُه قيمةً أفضل.

أما الافتراض الثالث فهو أن المسوِّقين سيحتاجون إِلىٰ تحويل نشاطهم من اكتساب زبائن جدد إِلىٰ خدمة زبائنهم الحاليين خدمةً أكمل. ففي حين أن اكتساب الزبائن مطلوب دائماً، فإنَّه سيكون أقل أهمية لأن المشترين سيسعون إِلىٰ أفضل البائعين. فالمسوِّقون، تاريخياً، يهتمّون أساساً بإيجاد قيمة تبادل مرَّة واحدة، أي القيام بالبيع. أما في عصر المعلوماتية فإن المسوِّقين يحتاجون إِلىٰ بناء قيمة علاقة مع عملائهم. وهذا يستلزم فهم كل زبون فهماً أكثر حميمية بممارسة إدارة معرفة الزبائن، وتعلُّم كيفية البيع الرأسي والشامل لزبائنهم، وتخصيص رأس مال للعلاقات، بحيث يجعل إقامة الزبائن عملاً مع المسوِّقين أكثر ربحاً. إذ سوف يتحول التوكيد في عصر المعلوماتية من اكتساب الزبائن إِلىٰ الاحتفاظ بالزبائن، ومن القيمة العملياتية إِلىٰ قيمة الزبائن مدى الحياة.

نشوء التّسويق المعكوس

ما زال المسوّقون، تقليدياً، هم الذين يطلقون عملية التّسويق. أما في عصر المعلوماتية، فقد انعكس هذا المنطق، ونشهد اليوم نشوء تسويق معكوس، حيث الزبائن هم الذين يبادرون بعمليات التبادل ويسحبون المعلومات التي يريدونها. وفيما يلي بعض الأمثلة علىٰ أنشطة التّسويق المعكوس:

- ترويجات معكوسة: يعكس الزبائن سيل الترويجات الاستهلاكية إما بطلب الترويجات مباشرة من المسوِّقين عن طريق وسطاء مثل Yoyodyne، وNet Centives، وmySimon وإما بطلب عروض محددة عن طريق فريق ثالث مثل Bonus Mail، وFree Ride، وInternet Service Providers. فيحجب هؤلاء الوسطاء العروض غير المطلوبة شراء النباتات والأدوات التي يحتاجون إليها لتحقيق أحلامهم. ويقوم المشترون المحتملون بالرسم علىٰ صحائف الملاحظات في الموقع ويطرحون أفكاراً تتعلّق بالمنتجات، أثناء استعراضهم لما يقدمه لهم الموقع.

- التجزيء المعكوس: كان المسوِّقون يستخدمون، عادة، تواريخ مشتريات الزبائن لصياغة عروض تتلاءم مع رغباتهم. أما الآن، فالزبائن هم الذين يختارون العروض ويُعدِّونها حسب رغباتهم ذاتياً ويطرحونها للمسوِّقين. فشركة Broad Vision تقدِّم برنامجاً حاسوبياً ذا سمة فريدة يتعلَّق بالعمل - إلىٰ - العمل يجمع معلومات عن سلوك الزبائن الذي يتحكم فيه المسوِّق مع أفضليات الزبائن المحدَّدة، بغية إيجاد بنىٰ معدَّة جيداً من العمولات، وإيجاد معلومات تسعير متقنة، وبرامج تثقيفية، وعمليات تجارية عاجلة، وتقرير حول الأنشطة.
- قنوات توزيع معكوسة: تعرض عليك شركة Public Technologies Multimedia (PTM) «نموذجات الشخصي» Your Personal Model علىٰ موقع Land's End. إنها تطلب إلىٰ المتبضعين أن يصفوا نموذج أجسامهم - مثلاً، أكتاف عريضة، أرداف واسعة - ثم تولِّد تمثيلاً ثلاثي الأبعاد. ويشاهد المتبضعون النموذج عبر الإنترنت في أثواب يوصى بها لأنماط أجسامهم. وهكذا، بدلاً من أن يذهب الزبائن إلىٰ المخازن لتجريب الملابس، فإنَّهم يستطيعون تجريب ملابس مختلفة وهم ينعمون بالراحة في بيوتهم. فصالة العرض تأتي إلىٰ الزبون، بدلاً من أن يذهب الزبون إلىٰ صالة العرض.

نحو صورة مجازية جديدة للتسويق

توحي هذه الافتراضات المتغيرة بصورة مجازية جديدة للمسوِّق؛ فبدلاً من كونه صياداً يتحول إلىٰ جنائني (بستاني). وبدلاً من أن نرى التّسويق اقتناصاً للزبائن، لا بد لنا من رؤيته عملية تنمية وتهذيب للعلاقات مع الزبائن وما يتبعهم. هذا التحول التطوري يوازي تطور الإنسان من صياد جامع للصيد إلىٰ جنائني مُنَمِّقٍ للحدائق. وكما أن الإنسان قد اخترع المحراث وبرع في الزراعة، فقد أيقن أنه يستطيع أن يحيا حياة أفضل بفلاحة المزارع ورعاية الحدائق. كذلك المسوِّقون، لدى تطورهم نحو الأفضل بإيجاد علاقات مع زبائنهم وشركائهم والاحتفاظ بها، أيقنوا أنَّهم سوف يوجِدون قيمة أكبر بفضل

خدمة الزبائن خدمةً أكمل. وكما أن الجنائنيين يوجِدون البيئة الصحيحة ويقدِّمون المكوِّنات الصحيحة للنباتات كي تنمو، كذلك المسوِّقون بحاجة إلىٰ أن يبرعوا في بذر العلاقات مع الزبائن وتغذيتها، وتعشيبها مما يضر بها. وكما أن الحديقة نظام بيئي حيث يرتبط به كل نمط من أنماط الحياة النباتية والحيوانية، كذلك الزبائن وما يتبعهم يكوِّنون نظاماً بيئياً متداخل العلاقات تداخلاً مكثفاً.

بل ربما يكون أكثر الآراء المأخوذة من مجاز البستنة حصافة هو أن الجنائني لا يستطيع التحكم تماماً فيما سينبت من النبات وما سيزهر من الأزهار. وخلافاً للصياد الذي يبحث عن فريسته ويختارها، فإن الجنائنيين يستطيعون نثر بذور جيدة ورعاية ما ينتشر عنها من نباتات، ولكنهم يدعون بعد ذلك حديقتهم تتطور عضوياً. وفي عصر المعلوماتية لا بد أن يدع المسوِّقون الزبائن يقودون طريقهم بأنفسهم ويسيرون مع التيار.

كيف ينبغي أن تتطور أَنشطة التّسويق

لما كانت توافرية المعلومات المتنامية تحول السُّلطة من البائعين إلىٰ المشترين، فإنه لا بد من تطور أَنشطة التّسويق لتواكب هذا التحول. ويجب أن يشمل التطور جميع الأَنشطة المولدة للقيمة؛ وينبغي ألا يحدث التطور بخطوة واحدة. بل سيكون هناك طورٌ انتقالي بين أَنشطة التّسويق في العصر الصناعي وأَنشطة التّسويق في عصر المعلوماتية. يبيِّن الشكل 1 ـ 17 مسار هذا التطور.

الشكل 17 ـ 1
تطور أنشطة التّسويق

	التّسويق في العصر الصناعي	التّسويق في المرحلة الانتقالية	التّسويق في عصر المعلوماتية
تصميم العرض	مُسَيَّر هندسياً	مسير تسويقياً	مسيّر من قِبَل الزبائن
تكييف العرض بما يلائم الزبائن	تجزيء	تكيف كتلي	تشكيل من قِبل الزبائن
تسعير العرض	تسعير قائم على أساس الكلفة	تسعير قيَمي	تسعير مدى الحياة
إرسال العرض بوسائل الاتصال	مبني على الإقناع	مبني على المعلومات	مبني على الإذن
تسليم العرض	قنوات مادية	قنوات متعددة	قنوات سليمة (لا انقطاع فيها)
زيادة العرض	شركاء شاقوليون	شركاء أفقيون	شبكة عمل
دعم الزبائن	الوصول إلى الناس	الوصول إلى المعلومات	الوصول إلى النهج

تصميم العرض

تتأصّل العروض الجديدة، في الشركات الصناعية التقليدية، في الدائرة الهندسية، وتعطى دائرة التّسويق مهمة بيع العروض بعد إنجاز التصميم. أما الشركات التي هي أكثر تقدماً فقد عكست هذا النهج، إذ تقوم دائرة التّسويق بنقل «صوت الزبون» إلى المؤسَّسة قبل أن يبدأ التطوير. على أية حال يظل هذا النهج الذي يوجهه التّسويق يفترض عمليات متتابعة لتصميم العروض والرسائل. يقوم المسوِّقون بمصح الزبائن أولاً، ومن ثم يستخدمون هذه المعلومات لوضع العروض وصياغة الرسائل.

أما في النظام الجديد الغني بالمعلومات، فإن عمليات الاستشعار والاستجابة أصبحت متزامنة، وليست متتابعة. وبدلاً من أن تؤدي هذه

العمليات دوراً في بداية عملية التصميم وفي نهايتها، فإن عملية الترابط الملحّة مع الزبائن تتيح لها أن تؤدي دوراً نشطاً في تصميم العروض الجديدة وابتكارها وتكييفها. لننعم النظر في شركة eBay لخدمات المزادات القائمة علىٰ الإنترنت الشعبي. يُسَيِّر موقع eBay مزادات من شخص ـ إلىٰ ـ شخص في أكثر من 100 فئة، ومنها الموضوعات الثقافية ذات الأهمية التاريخية، والأثريات، والأشياء الرياضية الجديرة بالتذكّر، والحواسيب، والألعاب، وأطفال القبعات، والدمى، والأشكال، والعملات، والطوابع، والكتب، والمجلات، والموسيقى، والخزفيات. وخلافاً لبيوتات المزادات التقليدية المتخصصة بفئات قليلة، فإن فئات eBay مكيَّفَةٌ وفق الأساس الجاري بناء علىٰ ما يريد الزبائن شراءه وبيعه. إذ يقدم الزبائن السلع، والزبائن يحافظون علىٰ أمانة البائعين عن طريق تضيفهم علىٰ منبر عام. ويقوم موقع eBay بتسهيل المبادلات. إنه لا يتحكم في المبادلات، ولا يسهم فيها بصورة مباشرة. إذ إن الذي يولد العروض ويكيّفها ويستهلكها هم الزبائن.

من شركات عصر المعلوماتية الأخرى التي تُجري تغييرات في الأحكام شركة Silicon India Magazine (www.siliconindia.com. تقدم هذه المجلة خدمات إلىٰ مجتمع المهنيين التقنيين في مجال المعلومات ذوي الأصل الآسيوي في الولايات المتحدة. وعندما أُسِّسَت عام 1997، لم يكن لمؤسسيها خبرة سابقة في النشر. ولهذا لجؤوا إلىٰ زبائنهم طلباً للنصيحة فأوجدوا نموذجاً مبدئياً للمجلة علىٰ الإنترنت قبل ستة شهور من ظهور النسخة المطبوعة. لقد نُقح النموذج الموجود علىٰ الإنترنت بمداخل أتت من 6000 عضو من أعضاء ذلك المجتمع انخرطوا في حوار مع الناشرين بغية تصميم النموذج الطباعي، والمضمون، وجو المجلة المتعلق بافتتاحيات التحرير. وعندما ظهرت المجلة، اكتتب معظم الأعضاء المؤسسين بصفتهم مشتركين في المجلة المطبوعة.

ونمت قاعدة الاكتتاب في غضون سنة فشملت أكثر من 40,000 مشترك. وظلت مجلة الإنترنت قائمة بوصفها قاعدة اختبار لمعالم جديدة، وقناة تغذية راجعة لمدخلات الزبائن في مسيرة تطور المجلة.

تكييف العرض بما يلائم رغبات الزبائن

فهم المسوِّقون منذ زمن طويل قيمة تسويق الهدف ـ أي عملية تكييف العرض بما يتفق مع رغبات المجموعات المختلفة من الزبائن وأفضلياتهم. وما زالت عملية التكييف هذه محكومة بالمسوِّقين، مثلها في ذلك كمثل أنشطة التّسويق الأُخرى. إذ يقوم المسوِّقون بصياغة مجموعة من العروض، وتهدف بها إِلىٰ مجموعات معينة من الزبائن. وبفضل توافر تقنيات التصنيع المرن، بلغ منطق التجزيء أقصى مدى من التكييف الكتلي، حيث يبتكر المسوِّقون عروضاً مكيَّفة لتلائم كل زبون. بيد أن المسوِّقين لن يعرفوا أفضليات الزبائن كما يعرفها الزبائن أنفسهم. وفي النظام الغني بالمعلومات يحتاج المسوِّقون إِلىٰ أن يتطوروا أكثر باتجاه عروض يصوغها الزبائن، حيث يجري التكييف من قِبل الزبائن وليس من قِبل المسوِّقين. فتحول دور المسوِّقين إِلىٰ مساعدة الزبائن علىٰ تحديد أفضلياتهم وتوليد عروضهم الخاصة بهم.

يتجه مسوِّقو أجهزة الحواسيب وخدمات المعلومات المبنية علىٰ الشبكة نحو النموذج الذي يصوغه الزبائن. فقد أعطت شركة Gateway 2000 الصانعة للحواسيب الشخصيَّة PC علامة تجارية هي «your Ware»، كذلك أتاحت شركات محركات البحث (مثلاً، !Yahoo وExcite) للزبائن درجة عالية من الطابع الشخصي لعروضهم.

بيد أن العروض التي يحددها الزبائن آخذة في الوصول إِلىٰ عقر الصناعات الأخرى أيضاً. فشركة Garden Escape (www.grden.com تقدم تطبيقات لبرنامج تخطيط الحدائق علىٰ موقعها في الشبكة بحيث يستطيع الزبائن

استخدامه لتصميم حدائق. إذ يستطيع الزبائن اختيار النباتات، ويكيّفوا نموذج النباتات والأزهار، ويستطيعون الاختيار من مجموعة من نماذج حدائق معدَّة سلفاً. يستخدم البرنامج التطبيقي معلومات تتعلَّق بالموقع الجغرافي للزبون ليحدّد درجة الحرارة وشروط التربة، وليختار الأزهار والنباتات المناسبة. وعندما ينجز الزبائن تصميمهم، يمكنهم الاحتفاظ به، كما يمكنهم طلب النباتات والأزهار والأدوات التي ربما يحتاجون إليها لحديقة أحلامهم. تمنح شركة Garden Escape الزبائن التحكّم في تكييف عروضها لتلائم حاجاتهم.

تسعير العرض

كانت استراتيجيات التسعير تُصمم، بموجب التفكير التّسويقي في العصر الصناعي، لتحقيق أقصى ربح من عملية تبادل تجاري واحدة بناء علىٰ التكاليف. بيد أن ضرورة وجود علاقة مع الزبائن تستلزم أن تحول الشركات تركيزها علىٰ التسعير الذي يحقّق عائدات مدى الحياة من العلاقة مع الزبائن. إذ ربما تُملي مقاربة التسعير مدى الحياة التخلي عن العرض الأولي كحافز للزبائن علىٰ الشروع بإقامة علاقة. وبنمو العلاقة، يمكن تعويض النفقات التي تُصرف لاكتساب الزبائن بمرور الزمن، وذلك بفضل بيع ما هو متجدد وفيه إضافات والخدمات.

حتى الشركات الصانعة للمنتجات التقليدية كالسيارات أخذت تتيقَّن أن العائدات لمدى الحياة الآتية من خدمات كأجهزة الملاحة، والمساعدة علىٰ الطرق، والوصول إِلىٰ الإنترنت لاسلكياً ربما تفوق الأرباح الآتية من السيارة بحد ذاتها. تعتقد الشركات الصانعة للحواسيب الشخصيَّة كشركة Compaq أن الحواسيب، كالهواتف الخلوية، ربما تمنح مجاناً في المستقبل القريب لقاء توقيع عقود خدمات طويلة الأجل مُربحة لمصلحة خدمات الإنترنت. ففي عصر المعلوماتية يمكن تعزيز كل منتج بخدمات رقمية. ويمكن أن يستعاض عن بعض منتجات البرامج الحاسوبية كلياً بخدمات رقمية يمكن تأجيرها واستئجارها بدلاً

من شرائها. ويتدفق الدفع النقدي من عائدات هذه الخدمات، أما المنتجات الملحقة التكميلية فسوف تفوق أثمانها، في حالات عديدة، أثمان المنتجات.

إرسال العرض عبر وسائل الاتِّصال

إن التواصل التّسويقي التقليدي يتبع نموذج الإقناع. بيد أن علىٰ المسوِّقين في عصر المعلوماتية إبدال الإذن بالإقناع، وحثّ الزبائن المحتملين بقوة عندما يتصلوا بهم. ولَسَوفَ يسألون الزبائن المحتملين والزبائن الموجودين عن الوسيلة التي يفضلونها لإيصال رسائل المسوِّقين وعروضهم إليهم. فيثار المشترون غضباً بسبب وابل الرسائل المطبوعة والمسموعة المتواصل، وهي رسائل ليس لها علاقة بحاجاتهم أَو اهتماماتهم، دَعْ عنك الاتِّصالات الهاتفية التي تنغّص عليهم عشاءهم أَو الأرطال العديدة من الكاتالوجات التي يحملها البريد إِلىٰ بيوتهم يوميًّا. إنهم يريدون الانتقال إِلىٰ عقد اجتماعي «موجّه بالأذونات» مع المسوِّقين. فمثلاً، تسأل شركة IBM الزبائن عن الكيفية التي يرغبون أن يُعلَموا بموجبها بأيَّة معلومة جديدة أَو عرض جديد. وتسمي شركة IBM هذه الطريقة «الاتِّصال الرضائي».

يمكن أن يَستفيد المسوِّقون، كذلك من التفاعلية التبادلية التي يتيحها الإنترنت للانخراط في «التّسويق الإيحائي». إذ يستطيعون استخدام المكافآت التشجيعية والحوافز لكي يبيعوا الزبائن بصورة رأسية وشاملة أثناء التجربة الشرائية والمبنية علىٰ أساس البنود المشتراة. تستخدم شركة Gap التّسويق الإيحائي لتبيع منتجات تكميلية علىٰ موقعها بيعاً شاملاً.

فعندما يضع الزبون زوجاً من خاكي غاب Gap في سلة تبضُّع، تقترح Gap أن يضيف المتسوِّق كنزة مناسبة. ويمكنها أن تجعل البيع الإضافي مُلزماً عن طريق إلقاء حافز لا جهد فيه، ومنخفض القيمة، وبنصف قيمة أجرة الشحن علىٰ الفور إذ ما أخذ الزبون الكنزة، أَو زوجاً من جرابات البحارة ليتواءم مع المجموعة.

تسليم العرض

جرى المسوِّقون تقليدياً علىٰ تسليم عروضهم للزبائن عبر قنوات مادية. وكانت هذه القنوات تشمل شاقولياً رزم المنتجات عن طريق الوسطاء، والمعلومات والمنتجات التكميلية والخدمات. أما في النظام الغني بالمعلومات، فقد أخذ الإنترنت يظهر على أنه قناة جديدة لإيصال المعلومات إلىٰ الزبائن. وفي حالة المنتجات المعلوماتية، فإن الإنترنت يغدو قناة لتوزيع المنتجات المادية أو الخدمية، أيضاً. يقوم المسوِّقون باستغلال طاقة الإنترنت بفضل ابتكار آليات مبنية علىٰ الشبكة لإيصال معلومات حول عروضهم، أو إيصال العروض نفسها في بعض الحالات. يستطيع الزبائن، الآن، الوصول إلىٰ قنوات تسليم عديدة: قنوات شخصيَّة، أو قنوات بائعي المرحلة الثانية، أو القنوات المباشرة المبنية علىٰ الإنترنت. ولكن التنسيق بين هذه القنوات غالباً ما يكون ضعيفاً، وتوجد انقطاعات مزعجة بين قنوات التسليم المختلفة.

أما في النظام الغني بالمعلومات، فيحتاج المسوِّقون إلىٰ تجاوز تقديم آلية منفصلة مبنية علىٰ الشبكة لإيصال المنتجات والمعلومات. سيحتاجون إلىٰ دمج منصات التسليم لديهم في قناة مركبة لا شرخ فيها. إذ سيتوقع الزبائن الوصول إلىٰ أية قناة تسليم، بل إلىٰ جميع قنوات التسليم، وانسجاماً في الأسعار والمنتجات والمعلومات والخدمات عبر جميع القنوات. إذ لن يكون إجبار الزبائن علىٰ استخدام قناة تسليم محدّدة خياراً. وكذلك لا يمكن تقديم خدمات أو تسعيرات غير متناسقة عبر القنوات، علىٰ أمل ألا يكتشف الزبائن هذه الفروق.

اكتشفت شركة Charles Schwab صعوبة الطريق عندما أقامت خدمات السمسرة علىٰ الإنترنت في موقع eSchwab. إذ حاولت أن تمنع زبائنها علىٰ الإنترنت من استخدام الدعم والخدمات التي تقدمها لزبائنها المنتظمين الذين يدفعون أكثر لقاء التفاعل مع السماسرة. فأثار هذا التميز ردة فعل عنيفة لدى زبائن خط Schwarb علىٰ الإنترنت، فاضطرت الشركة إلىٰ تقديم الخدمات

ذاتها إِلىٰ جميع الزبائن. كذلك تجد شركات خدمات مالية كاملة الخدمات أن زبائنها يطلبون توفير خيار تجاري علىٰ الإنترنت، في الوقت الذي يستطيعون أن يصلوا، أيضاً، إِلىٰ السماسرة لتعيين المهن والمتاجر.

زيادة العرض

لقد أرسى مفهوم سلسلة القيمة تفكيراً تقليدياً في أذهان الشركاء الذين يزيدون عرض الشركة. كان ينظر إِلىٰ الشركاء الشاقوليين بمن فيهم الموزّدون «إِلىٰ الأعلى» وبائعو الدرجة الثانية «نحو الأسفل» علىٰ أنهم مجموعة شركاء تقليديّون تحتاج الشركة إِلىٰ العمل معهم. إِلاَّ أن هذه النظرة قد اتسعت حديثاً فشملت الشركاء الأفقيين الذين يرفدون عروض الشركة بمنتجات وخدمات تكميلية.

أَما في عصر المعلوماتية، فلم تعد القيمة تعيش في سلاسل. إذ سوف توجد كل شركة في مركز شبكة الشركاء التي سوف تنشئها حول نفسها. وتتحوَّل الشركة من كونها وسيطاً لسلسلة الإمداد إِلىٰ مدير لشبكة عملها. ولا بد للمسوِّقين، لدى قيامهم بدور إدارة الشبكة، من زيادة مهاراتهم في تنمية العمل والمفاوضات. وبدلاً من تنمية منتجات رابحة يتطلَّب الأمر منهم أن يوجِدوا علاقات رابحة مع شركاء العمل ويحافظوا عليها ويدافعوا عنها. ولما كانت الشركات تجهد في التركيز علىٰ أداء مجموعة صغيرة من الوظائف الداخلية في حين تخصص بقية الوظائف لأفضل الشركاء، فسوف تكون إِدارة هذه الشبكة من العلاقات نشاطاً جوهرياً من أنشطة المسوِّقين. تقوم شركات رائدة مثل Yahoo! بشَحذ إمكاناتها في إِدارة الشبكة باستبعاد إِنتاج المضمون والخدمات والبنية التحتيَّة وحصر نفسها في دور المُجَمِّع. وبفضل ابتكار شبكة علاقات مع مورِّدي البرامج الحاسوبية والخدمات والمضمون. تستطيع الشركات التي تدير الشبكة مثل Yahoo! أن تصوغ عروضاً أكثر شمولية وبأسرع مما تستطيع إيجاده هي بنفسها.

دعم الزبائن

ما زالت عملية دعم الزبائن، تقليدياً، وظيفة يقوم بها الناس، وذلك عن طريق قيام الزبائن بزيارة مركز مزوّد بممثلين لا يعرفون شيئاً عن الزبائن أَو مشكلتهم. تتقدّم الشركات إِلىٰ ما وراء الواقع إِلىٰ الجيل التالي من الدعم حيث يستطيع الزبائن الحصول علىٰ المعلومات المكيّفة بما يتلاءم مع حاجاتهم. كذلك يستطيع الزبائن البحث في قواعد المعرفة عن المعلومات بفضل قواعد الأسئلة المطروحة باستمرار FAQ وبفضل التساؤلات اللغوية الطبيعية.

بيد أن مسوِّقي عصر المعلوماتية يتطورون نحو نموذج لدعم الزبائن أكثر تقدماً، حيث يخدم الزبائن أنفسهم، وحيث ترتبط المعلومات التي يحصلون عليها مباشرة بعمليات عمل الشركة. فلنتأمَّل موقع التجارة الإلكترونية الجديد والمركز علىٰ الزبائن، الذي أنشأته شركة Intel في تموز (يوليو) 1998 لدعم أكثر من 200 زبون عمل في 30 بلداً. يجعل الموقع الزبائن يتحكَّمون في عملية الطلب. فيستطيع الزبائن شراء أي منتج من منتجات Intel فوراً. ويمكنهم، كذلك، تدقيق التسعير، والتوافرية، والحالة الاحتياطية، وتواريخ التسليم التي تلزم بها الشركة. حتى إن الزبائن الكبار يستطيعون تحميل معطيات خططهم التصنيعية مباشرة في أَنظمة Intel لتيسير تخطيط الموجودات التعاوني. ويمكن أن يوجِد الزبائن مواقع شبكة خاصة بهم شخصياً بحيث يرى أنماط الزبائن المختلفة ـ كالمهندسين ومديري المشتريات ـ فقط مضمون هذا الموقع والعمليات التي تهمهم. وهذا يسهل علىٰ كل زبون ليس فقط إجراء البحث وجعله فعّالاً، بل أيضاً ييسِّر عليه اتخاذ الخطوة العملية المناسبة. إِضافة إِلىٰ أن شركة Intel تنقل مباشرة وبصورة آمنة معلومات تصاميم سرية. فكانت النتيجة حجز ما قيمته أكثر من بليون دولار في الشهر علىٰ الشبكة، وتخفيضات درامية في النفقات، وتحسين في زمن دورة التسليم.

وسطاء متمركزون حول الزبائن

كان الوسطاء الذين يُسَهّلون المبادلات التسويقية يدينون، تقليدياً، بالولاء إِلىٰ المسوِّقين. كان ذلك ترتيباً منطقياً، لأن المسوِّقين كانوا يتحكَّمون في عملية التبادل، ويتحكَّمون في المعلومات المشمولة بالتبادل. علىٰ أية حال، إن نشوء التبادلات التي يتحكّم فيها الزبائن سوف يستلزم قلباً للطريقة التي نفكر فيها بشأن الوسطاء ويولّد عدداً من الوسطاء المتمركزين حول الزبائن. إذ سوف يعمل هؤلاء الوسطاء من أجل الزبائن، ويُيَسّرون أنشطة عديدة في عملية التبادل التي يبادرها الزبون.

ولكي يقترب المسوِّقون من الوساطة من منظور الزبائن، فإنَّهم يحتاجون إِلىٰ عدسات مختلفة جداً. فقد كان يُنظر إِلىٰ أنشطة قنوات التسويق، تقليدياً، من خلال عدسات «المنتجات» التي كانت تُباع من قِبَل القناة، ومن خلال «تدفقات الأقنية» التي كانت تُشمل في عملية نقل المنتجات من المسوِّق إِلىٰ الزبون. بيد أن الزبائن لا يفكِّرون بدلالة المنتجات. فهم يفكِّرون بدلالة «الأنشطة» التي يقومون بها. أما المنتجات والخدمات فهي «الوسيلة» التي تنجز بفضلها هذه الأنشطة وتُدعم. فهي ليست غايات بحد ذاتها. كان المنظور التقليدي للوسطاء بوصفهم مزوِّدين بالمعلومات، وكونهم تدفقات إنتاج، يركِّز علىٰ أنشطة المسوِّقين ويهمل أَنشطة الزبائن التي يقومون بها عندما ينخرطون في التبادل التّسويقي. ولما كان الزبائن هم الذين يبدؤون عملية التبادل ويقودونها، فمن المنطقي أن نرى عملية التبادل من وجهة نظرهم.

يمكن تمييز عناقيد أَنشطة الزبائن ببُعدين، هما: «سعة الأَنشطة»، و«عمق الأَنشطة». تسير سعة الأَنشطة إِلىٰ تنوّع الأَنشطة التي تكوّن عنقود أَنشطة معين. وكلما عظمت سعة الأَنشطة، كبرت مجموعة المنتجات والخدمات التكميلية التي سيحتاج إليها الزبائن لأداء الأَنشطة المرغوبة. فلنتأمَّل ملكية بيت. تعد ملكية البيت عنقوداً واسعاً جداً من عناقيد الأَنشطة. فهي تشمل شراء البيت،

وتمويل البيت، وإصلاح البيت، وإعادة تنظيم البيت، وتمويل البيت ثانية، وتأمين البيت، وحشداً كبيراً من الأَنشطة الأُخرى.

ويشير «عمق الأَنشطة» إلىٰ عدد الخطوات في عملية اتخاذ الزبائن قراراتهم بشأن عنقود الأَنشطة، ودرجة تعقيد هذه الخطوات. فكلما كان عمق الأَنشطة أكبر، كانت عملية قرارات الزبائن أعقد، وكانت المساعدة التي سيحتاجون إليها في عملية اتخاذ القرارات أكبر. ولنتأمَّل «شراء بيت». إن شراء بيت يُعَدُّ نشاطاً عميقاً جداً لأن الخطوات المشمولة في عملية اتخاذ القرار لشراء البيت عديدة ومعقَّدة.

فرص الوساطة الأفقية : ما بعد الوسطاء

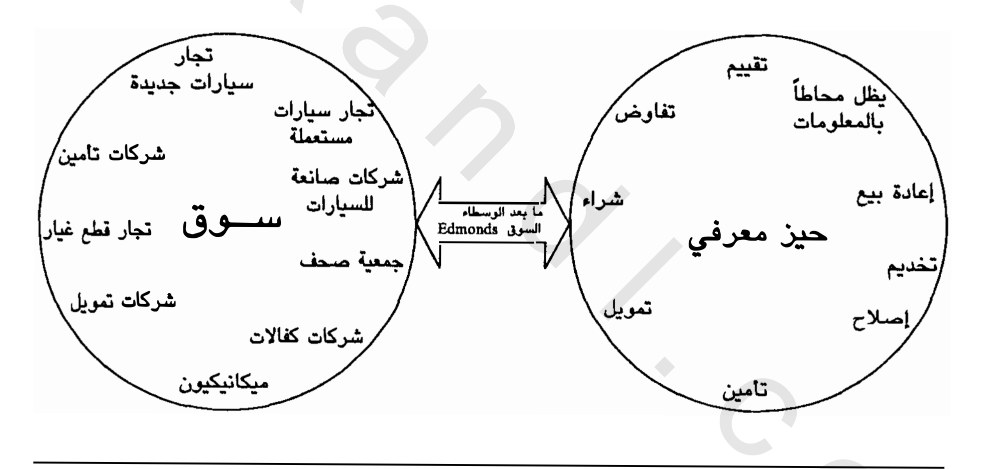
تولّد عناقيد الأَنشطة الواسعة فرص وساطات «أفقية» للوسطاء المتمركزين حول الزبائن. إذ يمكن أن يظهر وسطاء جدد لإيجاد اقتصاديات سوق فعلية التي نعرّفها بأنَّها الأَسواق التي تمثّل مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات اللازمة لخدمة عنقود نشاط واسع. وفي حين أن الأَنشطة التي تكوّن اقتصاد سوق تتصل منطقياً، من وجهة نظر المستهلك، بالمنتجات والخدمات التي ترسمها هذه الأَنشطة ضمن المنتجات والخدمات التي ربما لا يكون لها أية صلة من وجهة نظر المنتِج. مثلاً، يمكن أن تكون أنشطة مثل تمويل البيت وإصلاحه، من ناحية منطقية، ذات صلة في أذهان المستهلكين بوصفها جزءاً من اقتصاد سوق البيوت، بيد أن شركات تمويل البيوت تعدّ من منظور المنتجين منتمية لصناعة مختلفة تماماً.

إن الانقطاع القائم بين كيفية تفكير المستهلكين في الأَسواق (بدلالة الأَنشطة) وكيفية تفكير المسوِّقين في الأَسواق (بدلالة المنتجات) تقدِّم فرصاً للتوسط بين الزبائن والمسوِّقين في عناقيد الأَنشطة الواسعة. نسمي مثل هؤلاء الوسطاء «ما بعد الوسطاء metamediaries». يعمل «ما بعد الوسطاء» هؤلاء

لمصلحة الزبائن، ويوجِدون كفاءات ضخمة عن طريق تزويد المستهلكين بنقطة اتصال واحدة بين المستهلكين ومجموعة مختلفة من المسوِّقين في اقتصاد السُّوق (انظر الشكل 17 ـ 2). يمكن أن ينظِّم «ما بعد الوسطاء» اقتصاديات السُّوق حول عناقيد الأَنشطة المتوافقة مع أحداث هامَّة (مثل: الزواج، الميلاد، والتعليم الجامعي) أَو مع موجودات هامة (مثل: امتلاك بيت، وامتلاك سيارة). وتستطيع محلات «ما بعد الوسطاء»، بوصفها محلات تحوي كل ما يلزم الزبائن وتقع ضمن عنقود الأَنشطة أن تتحكم بملكيات معرفية ثابتة قيّمة.

الشكل 17 ـ 2

وساطة أفقية في عنقود أَنشطة: اقتصاد سوق السيارات



فرص الوساطة الشاقولية: الميَسِّرون

تلقي عناقيد الأَنشطة العميقة عبئاً ثقيلاً علىٰ كاهل الزبائن في البحث، والتقييم، والتفاوض المباشر مع المسوِّقين. وهذا العبء المتعاظم يولد بدوره فرصاً لظهور «مُيَسِّرين» يساعدون المستهلكين في خطوات عديدة من خطوات عملية اتخاذ القرارات. (انظر الشكل 17 ـ 3).

الشكل 3 ــ 17

الوساطة الشاقولية علىٰ امتداد متوالية أنشطة الزبائن

محركات البحث	مــحــركــات الأفضليات	وكلاء المشترين	معالجات الدفع	مديرو السِّيَر
جامعون مُوَفِّقون	مُقيموا السمعة والخصوصية	خدمات مقارنة التسوُّق	باعة يتمون الصفقة	الشخصية
←	←	←	←	←
بحث	تقييم	تفاوض	عملية تجارية	إدارة معلومات
←		←	←	←
Yahoo! Insweb Careen Central	Personalogic Active Researd Biz Rate Truste	Autobutel Priceline Acses Junglee	eWallet Check Free NextCard FedEx UPS	Planet All Web Call

يتضمن هؤلاء المُيَسِّرون ما يلي:

- **ميسرو البحث**

عندما يبدأ المستهلكون بحثهم عن مسوِّقين، فإنَّهم سيسعون لمساعدة من ييسر لهم البحث الذين يخفضون تكاليف البحث ويجعلون عملية البحث أكثر كفاءة وفاعلية. كان ميسرو البحث الأوائل هم محرِّكات البحث المبنية علىٰ الإنترنت مثل !Yahoo وExcite. أما حديثاً، فقد أخذت تظهر شركات تجميع فئات معينة مثل Insure Market (تأمين)، وE-loan (قروض)، وQuicken.com (خدمات مالية) لتقديم المعلومات حول العديد من الباعة ضمن الفئة الواحدة. كذلك تقوم شركات تدقيق مثل Career Central.com (تجنيد MBA)، وشركة Plastics Net.com (لدائنيات)، وشركة Fast Parts.com (مكوّنات) بجمع المشترين والبائعين في أَسواق علىٰ الإنترنت والتوفيق بينهم.

- **ميسِّرو التقييم**

بعد أن يجد المستهلكون الباعة المحتملين، فإنَّهم يحتاجون، عادة، إِلىٰ

تضيق فرط توافر الخيارات عن طريق تحديد الباعة والعروض التي هي أكثر ملاءمة لحاجاتهم. سوف تتيسَّر عملية التطور بفضل محركات الأفضليات من شركات مثل Personal Logic (www.personalogic.com ، وActive Research www.activeresearch.com) التي تساعد الزبائن على معايرة أفضلياتهم، وتضيف الموزّدين وترتبهم حسب هذه الأفضليات التي يحدِّدها الزبائن. وستجري مساعدة التطور من قِبَلِ شركات تصنف الأفضلية التاريخية للبائعين (مثل، Bizart.com، Better Business Bureau Onlin)؛ وشركات تصنف الاتفاقات مع بائعين بشأن قضايا خصوصية سرية (مثل Truste.com).

- **ميسرو التفاوض**

حتى بعد أن يقرِّر الزبائن أيّ المنتجات يريدون شراءها، وأيّ الباعة يريدون التعامل معهم، يظلون بحاجة إلى المساعدة على التفاوض مع باعة أبدال للحصول على أفضل الشروط. إذ يدرج الزبائن أسماء وكلاء الشراء في قائمة لمساعدتهم على عملية التفاوض. وسوف تقوم شركات وسيطة مثل AutobyTel (www.autobytel.com، وPrice Line (www.priceline.com بمساعدة الزبائن على طرح العروض على الباعة، وفي وضع شروط التفاوض.

- **ميسرو العمليات التجارية**

لدى تحديد شروط العملية التجارية، يأتي دور مجموعة أُخرى من الوسطاء لمساعدة المستهلكين على إنجاز المبادلات. سوف تقوم إحدى مجموعات ميسري العمليات التجارية بتأمين سلامة العمليات وسرعتها وضمان إنجازها باستخدام الدفع النقدي أو بطاقات الائتمان، إضافة إلى تأمين دفع الفواتير وتقديمها. من الأمثلة على مثل هذه الشركات المُيَسِّرة، الشركات التالية: NextCard، وCybercash، وCheckFree، وFirstData، وVerySign. وتقوم مجموعة أُخرى من الشركات الميسِّرة بالمساعدة على جرد السِّلع

وشحنها، وتسليمها للزبائن. تشمل شركات الإنجاز هذه شركات تعبوية مثل UPS، وFed Ex، وRyder تتعامل مباشرة مع الزبائن.

• **خَزَنةُ المعلومات وحُماتُها**

لما كان المستهلكون يتحكّمون في علاقات التبادل، فإنَّهم يحتاجون إلىٰ تزويد الباعة بمعلومات عن سيرتهم الشخصية. كان المسوِّقون هم الذين يديرون هذه المعلومات ويتحكّمون فيها، تقليدياً. إلاَّ أنه في التبادلات التي يتحكّم فيها الزّبائن، يرغب هؤلاء الزّبائن في التحكّم في هذه المعلومات، وتحريرها انتقائياً إلىٰ باعة مُخَوَّلين. وهذا يتيح المجال لنشوء فئة أُخرى من الوسطاء المتمركزين حول الزّبائن يقومون بدور خزنة للمعلومات المتعلقة بالسِّيَر الشخصيَّة للزّبائن. إذ يحتفظ هؤلاء الوسطاء بمعلومات كالمقاييس الشخصيَّة، والسجلات الطبية، والمعلومات المتعلقة ببطاقة الائتمان، وكلمات السر، وغير ذلك من المعلومات الحسَّاسة الأُخرى ذات العلاقة بالسيرة الشخصيَّة.

من التحديات الجوهرية التي تواجه الوسطاء المتمركزين حول الزّبائن تحديد موقعهم في متوالية أنشطة الزّبائن، ومجال الأَنشطة الذي سيقومون بتيسيره. إن تحديد الموقع (المحل الهندسي ضمن المتوالية) هام جداً؛ لأن بعض الأَنشطة ربما تولِّد أهمية أكبر للزّبائن وتكون أكثر ربحاً من الأَنشطة الأُخرى. فمثلاً، شركة eBay.com، وهي شركة مزايدات علنية قائمة علىٰ الإنترنت، تُيسِّرُ البحث والتفاوض، ولكنها لا تمتلك الموجودات أَو تسهم في العملية التجارية. بيد أن شركة Onsale.com، وهي شركة مزايدات أُخرى، تصنِّف منتجاتها الخاصة بها وتسهم في الإنجاز. ونتيجة لذلك، تُعد شركة Onsale مقيدة أكثر من زاوية الكمّ الذي تستطيع بيعه، وهامش أرباحها أدنى بسبب تكاليف حمل عبء الموجودات. فشركة eBay شركة رابحة، في حين أن Onsale ليست كذلك.

تحب شركات «ما بعد الوسطاء»، في البُعد المتعلِّق بالمجال، أن تدعم

أوسع ما يمكن من مجموعات الأَنشطة المرتبطة بالزّبائن لإيجاد أكثر الامتيازات قيمة. علىٰ أيَّة حال، هناك حدود منطقية تقيد مجال اقتصاديات السُّوق. ففي حين أن كل نشاط يقوم به المستهلكون يمكن أن ينتمي إِلىٰ بقية الأَنشطة، هنالك عناقيد أَنشطة منطقية يعرفها معظم المستهلكين، وينتمون إليها. فإذا ما قدّم «ما بعد الوسطاء» عرضاً ضيقاً جداً، فإن المستهلكين يعتبرونه ناقصاً. وإذا ما كان العرض واسعاً جداً، فإنَّه ربما يفقد التركيز والوضوح.

كيف ستتغيَّر مؤسَّسات التّسويق؟

تتألَّف مؤسَّسات التّسويق من قوى المبيعات، ومن مديري الأَصناف والمنتجات، وباحثي التّسويق، ومتخصصين مختلفين في الاتِّصالات، وممثلي خدمات الزّبائن. سيظل العديد من هذه المواقع موجوداً في مجتمع المعلوماتية ولكن سيجري إعادة ترتيب للأدوار والمسؤوليات. إننا نتنبأ بأن جزءاً كبيراً من العمل التّسويقي سوف يتم خارج دائرة التّسويق. إذ تحاول الشركات اليوم إلغاء الحدود الوظيفيَّة عن طريق إنشاء فرق متعددة التدريب حول العمليات الأساسية. ومن المحتمل تعيين رجال التّسويق والبيع في العديد من هذه الفرق. تكوّن الشركات مزيداً من الفرق لتتعامل مع الشركاء الخارجيين، وينتهي الأمر ببعض أعضاء الفِرق إِلىٰ أن يتحولوا إِلىٰ «غرسات» تعيش وتعمل مع الشركاء الخارجيين. وعموماً ستنتشر أَنشطة التّسويق أكثر في المستقبل.

ولا بد من تغيُّر دور التّسويق في المؤسَّسة، أيضاً. إذ ينبغي أن تعيد مؤسَّسة التّسويق صياغة دورها من وسيط للعمليات التجارية بين الشركة والزبون، إِلىٰ مُوحِّدٍ للعمليات التي تواجه الزّبائن. كان المسوِّقون يقومون، تقليدياً، بدور الوسطاء المزوَّدين بفهم حاجات الزّبائن، وينقلون صوت الزبون إِلىٰ الحقول الوظيفية المختلفة في المؤسَّسة، حيث يتصرَّف المسؤولون في هذه الحقول بناء علىٰ هذه الحاجات. إن ما يبرز أهمية هذا التعريف بالوظيفية التّسويقية كان افتراض صعوبة الوصول إِلىٰ الزّبائن، وعدم مقدرة الزّبائن علىٰ

التفاعل مباشرة مع الحقول الوظيفية الأُخرى. بيد أنه في مشروع مرتبط بشبكة الإنترنت، يستطيع كل حقل من الحقول الوظيفيَّة أن يتفاعل بكفاءة وبصورة مباشرة مع الزّبائن. إذ يمكن أن تتيح العمليات للزّبائن وصف المنتجات وطلبها عبر الإنترنت. ويمكن أن توجِد تكنولوجيا المعلومات حضوراً لشبكة الطرف الأمامي، وبنية تحتية لمعلومات الطرف الخلفي التي تتيح للزّبائن أن يتفاعلوا إلكترونياً مع الشركة. ويمكن أن يوجِد دعمُ الزّبائن أنظمةً إلكترونية لرعاية الزّبائن. إذ يمكن أن تُنشِىء الهندسة حلقات ربط مع زبائن وموردِّين أساسيين لوضع المدخلات في عملية تنمية المنتجات وتصميمها. لم يعد المسوِّقون هم المالكون الوحيدون للتفاعلات مع الزّبائن، ولم يعودوا هم الوسطاء الوحيدين في عمليات التفاعل بين الشركة والزّبائن. بل يحتاج التّسويق إِلىٰ دمج جميع عمليات مواجهة الزّبائن، بحيث يرى الزّبائن وجهاً واحداً ويسمعون صوتاً واحداً عندما يتواصلون مع الشركة. وهذا يستلزم أن يعمل التّسويق مع جميع الحقول الوظيفيَّة عن كثب، خصوصاً مع الوظيفة التقنية المعلوماتية، لأن المفتاح إِلىٰ التكافل الوظيفي يكمن في تكامل المعلومات. فبدون تكامل المعلومات، لن يستطيع المسوِّقون تسليم السلع علىٰ أساس العمليات الكاملة من الطرف إِلىٰ الطرف دون انقطاع عبر الحدود الوظيفيَّة وحدود وحدات العمل.

ستتأكد إِدارة الحسابات الجوهرية أكثر فأكثر، لأن حسابات الشركة الأساسية سوف تقدم حصة غير متناسبة من عائداتها وأرباحها. وستعيّن الشركاتُ مديرَ حسابات أساسي لصيانة العمل وتنميته مع كل حساب جوهري. يُعَدُّ مدير الحسابات الأساسي بمثابة بُستاني يعرف ظروف التربة وشروطها تماماً، والبذور والأسمدة الضرورية لإنتاج حصاد غني من المحاصيل المفيدة للجميع. نجد اليوم أن بعض الشركات تعيّن مديرين كباراً في وظائف محاسبية جوهرية، وحتى إنها تنشئ فرقاً وظيفيَّة شاملة لإضافة قيمة إِلىٰ العلاقة.

تُعَدُّ إِدارة الحسابات جزءاً من تحوّل أكبر للشركات من بؤرة المنتَج أَو الصّنف إِلىٰ بؤرة الزّبائن. تختلف متطلبات الزّبائن، لذا لا بد لعروض الشركات أن تختلف وفقاً لذلك. أقرب الناس للزّبائن هم الباعة. ولا بد من تحوُّل المصادر من إِدارة المنتجات والأَصناف إِلىٰ تنظيم المبيعات لتمكين الباعة من بناء علاقات أقوى وأكثر مواءمة مع الزّبائن الكبار. وستظل الحاجة إِلىٰ إِدارة الأَصناف قائمة، ولكن مزيداً منها سوف ينضوي تحت إِدارة الفئات وإِدارة الزّبائن، بدلاً من إِدارة الأَصناف الفردية.

سيحتاج المسوِّقون، في نظام التّسويق الجديد هذا، إِلىٰ رفع مستوى مهاراتهم. إذ لم يعد كافياً أن يكون المسوِّقون قديرين في الإقناع، والتفاوض، وصنع صورة الصّنف. فلسوف يحتاج المسوِّقون، بوصفهم أعضاءً في فريق، إِلىٰ فهمٍ أفضل لوظائف العمل الأُخرى. سيحتاجون إِلىٰ فهم أكثر تقدماً للمحاسبة والمفهومات المالية كالتكاليف المبنية علىٰ الأنشطة وربحية حسابات الزّبائن. وسوف يحتاجون إِلىٰ تقنية معلوماتية شاملة كي يديروا علاقات الزّبائن بصورة أفضل. وسوف يحتاجون إِلىٰ مزيد من المهارة في عرض وجهات نظرهم إِلىٰ أقرائنهم في الفريق، إضافة إِلىٰ مهارة في تقديم حوارات أقوى إِلىٰ الإِدارة العليا بشأن مصادر إضافيَّة يحتاج إِليها زبائن أساسيُّون.

ينبغي أن تحسِّنَ الشركات أنظمة القياس والمكافآت لديها. فأنظمة المحاسبة تقيس ربحية المنتجات بصورة ضعيفة، وهي أقل فعالية في قياس ربحية الزّبائن الأفراد أَو ربحية مجموعات الزّبائن. ويعود ذلك إِلىٰ أن التكاليف تخصص، عادة، للمنتجات بدلاً من تخصيصها للزّبائن. وبدون معرفة ربحية الزّبائن الأفراد أَو مجموعات الزّبائن، من الصعب التحقق من الأداء، ومن ثم من الصعب تعيين المكافآت. ولسوف يكون من التحديات الكبرى تحديدُ كيفية مكافأة مديري الحسابات، والفِرق بأكملها، أيضاً.

تحديد موقع شركتك

أين تقف شركتك في خضم تغيُّرات بحر المعلومات هذه؟ ربما ننصحك بتعيين لجنة ذات مستوى عال لتمنح شفافية إِلىٰ افتراضات التّسويق الأساسية التي تبرز أهمية ممارستك التّسويقية الحالية. عليك البدء بفهم توقعات الزّبائن المتغيرة والناجحة عن القدرات الجديدة لمشترين (انظر ما كُتب تحت عنوان «ميثاق حقوق الزّبائن لعصر المعلوماتية»، فيما يلي):

ميثاق حقوق الزّبائن في عصر المعلوماتية

لدى تحول عقلية المسوِّقين من معاملة الزّبائن كفرائس إِلىٰ معاملتهم كمواطنين، لا بد من خدمتهم للاعتراف ببعض حقوق الزّبائن وتوقعاتهم واحترامها. يلخص ميثاق حقوق الزّبائن التالي توقعات الزّبائن التي تغيرت تغيراً هائلاً في عصر ديمقراطية المعلومات. وخرق هذه الحقوق الأساسية، وإن كان الخرق مغرياً وحتى مربحاً في المدى القصير، يعد كارثة في المدى البعيد:

- الحق في المعرفة: يتوقع الزّبائن الحصول علىٰ معلومات وافية عن منتجات الشركة وخدماتها. وتشمل هذه المعلومات السعر، والنوعية (الجودة) ومعلومات عن الخدمات، ومقارنات مع الشركات المنافسة.
- الحق في توقع السِّرِّية: سوف يتوقع الزّبائن من المسوِّقين أن يحصلوا علىٰ إذن قبل الاتصال بهم بشأن عرض ما. وسوف يكون الإعلان والتّسويق المباشر قائمين علىٰ أساس الدعوة فقط. وبالعكس، يتوقع الزّبائن أن يكونوا قادرين علىٰ إلغاء هذه الدعوة دونما أي إزعاج في المستقبل.
- الحق في التصويت: سوف يتوقع الزّبائن أن يكون لهم صوتٌ في إيجاد المنتجات والخدمات، وفي سياسات الدعم اللاحقة للمبيعات، وسوف يتوقعون أن يلتمس المسوِّقون التغذية الراجعة للزّبائن ويتصرَّفون علىٰ أساسها.
- الحق في إغفال الاسم: سوف يتوقع الزّبائن من المسوِّقين أن يبينوا بوضوح غاية جمعهم للمعلومات عن السيرة الشخصيَّة، وأوجه استخدام المعلومات. ويتوقعون أن يحترم المسوِّقون هذه الأحكام الخصوصية (السرِّيَّة).

- الحق في أن يُتَذكَّر: سوف يتوقع الزبائن أن يتذكّر المسوِّقون جميع المعلومات التي قدَّمها الزبائن إلىٰ الشركة. ويتوقَّعون أن يتمكن كل موظف في الشركة من الوصول إلىٰ هذه المعلومات في جميع الصفقات المستقبلية مع الزبائن.
- الحق في المشاركة في الأرباح والمكافآت: يُتوقع من المسوِّقين أن يقدِّموا حوافز للزبائن ليشاركوا في المعلومات. ويتوقع منهم كذلك أن يشاركوا الزبائن في الأرباح التي يجنيها المسوِّقون من إعادة بيع معلومات الزبائن.
- الحق في توقع المسؤوليّة والمحاسبة: سوف يتوقع الزبائن أن يكون المسوِّقون الذين يملكون علاقة الزبائن عرضة للمحاسبة علىٰ أداء شركائهم وأعوانهم. وتسليم الزبائن إلىٰ شريك لا يُحل المسوِّقين من مسؤوليتهم تجاه أعمال شركائهم.

وبعد ذلك، ينبغي أن تفحص افتراضاتك حول الكيفية التي يريد مشترو منتجاتك الحصول بموجبها علىٰ سلعك وخدماتك في المستقبل، والكيفية التي يريدونك أن تتصل بهم وأن يتصلوا بك بموجبها، والكيفيّة التي يريدون إيصال القيمة بموجبها. ولكي نساعدك علىٰ تقييم موقعك، نُقدِّم لك أداة تشخيص تكشف مقدار التقدم الذي حقَّقته شركتك في هذه الرحلة، والمدى الذي ما زالت بحاجة إلىٰ الوصول إليه (انظر الجدول 17 ـ 1). افحص بعناية كيفية استجابة منافسيك لتوافرية المعلومات وتغيُّرات قيمة الزبائن. فإن تبيَّن لك وجود فجوة متنامية في القيمة بين ما تقدمه وبين ما يريده زبائنك، أَو وجود فجوة متنامية في القيمة بين مقاربة التّسويق لديك، ومقاربة التّسويق لدى المنافسين، فاعلم أن الوقت قد حان للتصرف. إذ يمكن أن يضيع زبائن الشركات الغافلة بين عشية وضحاها.

الجدول 17 ـ 1
هل لديك تسويق في عصر المعلوماتية؟

بالنيابة عن شركتك أو وحدة عملك، أجب عن الأسئلة التالية بوضع إشارة (√) على البند الذي يميز بدقة افتراضاتك التّسويقية، ونهجك التّسويقي، ومؤسستك التّسويقية.

A ـ افتراضات تسويقية

مفهومات تسويقية

1 ـ مفهومات التّسويق الجوهرية التي نستخدمها هي ثلاثة «C» (زبون، شركة، منافسة، Customer, Company, Competition)، وأربعة «P» (منتَج، سعر، ترويج، مكان، Product, Price, Promotion, Place)، وSTP (تجزيء، استهداف، توضيع Segmentation, Targeting, Positioning).

2 ـ مفهومات التّسويق الجوهرية التي نستخدمها هي العمليات التي بموجبها نفهم الزبائن، ونوجدهم، ونوصل إليهم القيمة.

3 ـ مفهومات التّسويق التي نستخدمها هي تصميم العمل الذي يحرك افتراضاتنا، والعمليات التي بفضلها نحافظ على الملاءمة بين زبائننا، وعروضنا، وقنواتنا، ومكملاتنا.

سياسة الربح

1 ـ نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى من المنتجات.

2 ـ نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى من حسابات الزبائن.

3 ـ نهدف إلى تحقيق الربح الأقصى طوال حياة العلاقات مع الزبائن.

سياسة المعلومات

1 ـ نعتقد أنه إذا ما زُوّد زبائننا بالمعلومات بصورة كاملة، فسوف تعاني ربحيتنا.

2 ـ نعتقد أنّه إذا ما زُوّد زبائننا بالشركات بصورة كاملة، فلن تتأثّر ربحيتنا.

3 ـ نعتقد أنّه إذا ما زوّد زبائننا بالمعلومات بصورة كاملة، فسوف تتحسّن ربحيتنا.

B ـ عملية التّسويق

عملية العرض.

1 ـ نطوّر منتجاتنا داخلياً ثم نختبرها مع الزبائن.

2 ـ نبحث متطلبات الزبائن أثناء تصميم منتجاتنا ونحول هذه المعلومات إلى مصممي ومهندسي المنتجات.

3 ـ نشجّع الزبائن على المساهمة في تصميم منتجات وخدمات جديدة.

تكييف العرض بما يلائم الزبائن

1 ـ نوجد عرضاً قياسياً مناسباً لكل قطاع من قطاعات الزبائن.

2 ـ نصمّم عروضاً مكيّفة لكل زبون.

3 ـ نتيح للزبائن أن يكيّفوا عروضهم بأنفسهم.

تسعير العرض

1 ـ نبني أسعارنا على أساس تكاليفنا.

2 ـ نبني أسعارنا على أساس القيمة التي نوجدها لزبائننا.

3 ـ نسعِّر منتجاتنا بناء على العائدات الآتية من الزبائن مدى الحياة.

إرسال العرض

1 ـ نعتمد كثيراً على الإعلان وترويجات المبيعات لبيع منتجاتنا.

2 ـ نُيسِّر لزبائننا إمكانية الوصول إلينا بالهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

3 ـ نتيح للزبائن اختيار زمن اتِّصالنا بهم ووسيلته.

تسليم العرض

1 ـ لا نقدم قناة مباشرة مبنية على الإنترنت لبيع منتجاتنا.

2 ـ نبيع منتجاتنا مباشرة عبر الإنترنت، ولكننا نستخدم أنظمة معلومات منفصلة وسلاسل إمداد لقناة الإنترنت وقنواتنا الماديَّة.

3 ـ نبيع منتجاتنا مباشرة عبر الإنترنت، ونستخدم أنظمة معلومات متكاملة وسلاسل إمداد متكاملة لجميع القنوات.

زيادة العرض

1 ـ نلتزم بصنع السلع والخدمات التي نستطيع توريدها بأنفسنا.

2 ـ نضيف منتجات وخدمات تكميليَّة لكسب حصة أكبر من إنفاق الزبائن.

3 ـ نقدِّم حلول زبائن من الطرف ـ إلى ـ الطرف، ونستخدم شبكة من الشركاء لإدارة الحلول.

دعم الزبائن

1 ـ إذا ما اتصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الحصول على معلومات حول المنتجات وقاعدة معطيات FAQ.

2 ـ إذا ما اتصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الوصول إلى ممثلي دعم الزبائن إما شخصياً أو عبر البريد الإلكتروني.

3 ـ إذا ما اتَّصل زبائننا بنا عبر الإنترنت، يمكنهم الوصول إلى معالجة طلبياتنا وأنظمة دعم الزبائن مباشرة، قبل أن يطلبوا دعم الزبائن شخصيًا.

C ـ مؤسَّسة التَّسويق

دور التَّسويق

1 ـ دور التَّسويق هو ترويج عروضنا في السُّوق.

2 ـ دور التَّسويق هو القيام بدور الوسطاء بين الزبائن والشركة.

3 ـ دور التَّسويق هو تيسير جميع العمليات التي تواجه الزبائن في الشركة.

البنية التنظيميَّة

1 ـ تقوم مؤسَّستنا التَّسويقية، على المنتجات والأصناف التي نعرضها.

2 ـ تقوم مؤسَّستنا التَّسويقية على الأسواق والزبائن الذين نخدمهم.

3 ـ مؤسَّستنا التَّسويقية مولَّدة ذات طرف خلفي منظم حول المنتجات وطرف أمامي منظم حول الأسواق والزبائن.

خدمة الحسابات القومية

1 ـ تجري خدمة حسابات زبائننا الرئيسين من قِبَلِ قوة مبيعاتنا المنتظمة.

2 ـ تجري خدمة حسابات زبائننا الرئيسين من قِبَل قوة مبيعات حسابات قومية.

3 ـ تجري خدمة حساباتنا الرئيسية من قِبَلِ فريق حسابات وظيفي شامل أساسي.

تقنية المعلومات والتّسويق

1 ـ تعد ال CIO مسؤولة عن كل قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية بما في ذلك التّسويق والمبيعات.

2 ـ تشترك ال CIO وCMO بالمسؤولية عن قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية بما في ذلك التّسويق والمبيعات.

3 ـ تُعدُ جميع قرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية مسؤولية مشتركة لـ CIO، وCFO، وCOO، وCMO، وCEO.

محاسبة الإدارة

1 ـ تخصص تكاليفنا وأرباحنا إلىٰ وحدات وأقسام العمل الفردية.

2 ـ تخصص تكاليفنا وأرباحنا إلىٰ المنتجات والأصناف الفردية.

3 ـ تخصّص تكاليفنا وأرباحنا إلىٰ حسابات الزبائن الفردية.

تسجيل الإجابات الصحيحة لشركتك: العدد المحتمل للنقاط يقع بين 15 وهو العدد الأدنى

(إذا ما وضعت إشارة √ علىٰ الخيار 1 في جيع الحالات) أَو 45 وهو العدد الأعلى

(إذا ما وضعت إشارة √ علىٰ الخيار 3 في جميع الحالات). وبصورة عامة، يمكن تصنيف نمط التّسويق لدى الشركة علىٰ النحو التالي:

15 ـ 25 نقطة : تسويق العصر الصناعي

26 ـ 35 نقطة : تسويق العصر الانتقالي

36 ـ 45 نقطة : تسويق عصر المعلوماتية.

المساهمون في الكتاب

James C. Anderson، أستاذ التّسويق وتوزيع البيع بالجملة المميَّز في William L. Ford، وأستاذ علم السلوك في الإِدارة في Kellogg Graduate School of Management North-western University، وهو أستاذ زميل مميز في Irwin Gross ومعهد ISBM، الموجود في Penn State University. ويعلّم تسويق العمل لطلاب MBA (الماجستير في إِدارة الأَعمال) وبرامج التنمية التنفيذية في James L. Allen Center. قدم استشارات وحلقات بحث لعدد من الشركات في أمريكا الشمالية وأوروبا، مثل Asea Brown Boveri، وAT & T، وDow Europe، وG.E. Capital Services، وJohnson & Johnson، وMonsanto Canada، وPharmacia & Upjohn. إن اهتمامات بحث الأستاذ Andrson منصبَّة علىٰ العلاقات العامَّة بين الشركات في أَسواق العمل وتقنيات القياس لتقييم قيمة عروض السُّوق. كتب أكثر من 30 مقالة صحفية وكان أحد مؤلفي كتاب «The Whole sale Dsitribution channel: Building Successful Working Partnerships. أحدث كتاب له، :Business Market Management Understanding, Creating and Delivering Value نشر Prentice Hall. الأستاذ Anderson زميل بحوث AT & T في معهد ISBM، وعضو في مجلسه الاستشاري. وهو، كذلك، عضو في المجلس الاستشاري العالمي لقسم

دراسات العمل في جامعة Uppsala. وما زال نائب رئيس قسم تسويق العمل لجميعة التّسويق الأمريكية، وعضو مجلس المديرين لـ AMA (جمعية التّسويق الأمريكية).

Robert C. Blattberg، قَدِمَ إلىٰ Kellogg عام 1991 بعد سنين عديدة في جامعة شيكاغو. إنه أستاذ بارز في Polk Bros لمادة البيع بالتجزئة، ومدير مركز إِدارة البيع بالتجزئة في Graduate School of Business. يعلم مقررات في استراتيجية التّسويق، وإِدارة الفئات، وترويجات المبيعات. تشمل جوائز التعليم المهنية التي حصل عليها حديثاً، جائزة Robert C. Clarke للتعليم؛ وجائزة Direct Marketing Association Educator of the year 1990؛ وجائزة Little Best Paper؛ وجائزة Marketing Science and Management Science Best paper of the year for «Price-Induced Patterns of Competition» لعام 1990، وتعاون معه بالتأليف Kenneth Wisniewski. وما زال وصياً لمعهد علم التّسويق ومديراً لمركز إِدارة البيع بالتجزئة. وتشمل مجالات بحوثه تسويق قواعد المعطيات، والبيع بالتجزئة، وأسهم الزبائن، وترويج المبيعات. قدم استشارات إِلىٰ Advanta، وAnhenser Busch، وThe Kroger Co.، وA. C. Nielsen، وThe Northern Trust، وSears، وWhirlpool.

Bobby J. Calder، أستاذ التّسويق الشهير في Charles H. Kellstadt وأستاذ علم النفس في Kellogg School، Northwestern University. أعماله تنحصر مبدئياً في ميدان بحوث التّسويق، والسلوك الاستهلاكي، وتخطيط التّسويق. علَّم سابقاً في Wharton School جامعة بنسلفانيا في إلنوي. إنه خريج جامعة North Carolina في Chapel Hill. يقوم الآن بمهمة مدير البحوث في Media Management Center في Northwestern ومعاون مدير برنامج الإِعلام الكبير في Kellogg؛ ومستشار لمؤسَّسات مثل، The United States Census، وGeneral Electric، وMotorola، وAetna، وPrudential،

وBaxter، وBristol Myers Squibb، وArmy، وExecutive Leadership Council، وThe United Way of America.

Gregory S. Carpenter، أستاذ استراتيجيَّة التّسويق في Kellogg School، في James Farley/ Booz Allen Hamilton. التحق بـ Kellogg عام 1990م. يركز تعليمه علىٰ تخطيط التّسويق واستراتيجية التّسويق. أما في Kellogg فهو يدرِّس سياسة التّسويق واستراتيجيته لطلاب الماجستير في إِدارة الأَعمال (MBA)، ويدرِّس برامج تربوية تنفيذية في مركز James L. Allen. يركز بحثه علىٰ استراتيجية الأَصناف التنافسية بما في ذلك استراتيجيات للمنتجات التي تدخل السوق مبكراً، واستراتيجيات التّسويق الدفاعية. نشر عمله في Marketing Science، وManagement Science، وJournal of Marketing Research وغيرها في الولايات المتحدة وأوروبا. ويعمل في هيئات التحرير لِـ Journal of Marketing Research، وMarketing Science، وMarketing Letters. إضافة إِلىٰ التعليم والبحث، يحاضر كاربنتر (Carpenter) ويقدِّم مشورات لعدد من المؤسَّسات عن تخطيط التّسويق، وقضايا استراتيجية، منها General Electric، وCitibank، وMotorola، وUnilever. أسَّس شركة بحوث سياسية واستشارات اسمها Political Market Research.

Anne T. Coughlan، التحقت بـ Kellogg عام 1985 وهي أستاذ مساعد لمادة التّسويق. تُدرِّس القنوات، وقنوات التوزيع العالمية ونماذج كميّة في التّسويق. وتعمل في هيئات التحرير لِـ Journal of Marketing، وJournal of Retailing، وInternational Scientific committee of CREER (Center for Research and Education in European Retailing = CREER) تشمل مجالات بحوثها إِدارة قنوات التوزيع وتصميمها. وعملت في مجلس المديرين لـ The Care of Trees - Hendricksen وThe Kent Funds. وكانت Coughlan أستاذة زائرة في INSEAD من 1997 ـ 1998.

Rashi Glazer، أستاذ في Walter A-Haas School of Business، جامعة كاليفورنيا، Berkeley، معاون مدير مركز بيركلي للتسويق والتكنولوجيا، ومدير Berkeley Portfolio of Marketing Management Executive Education Programs. حصل علىٰ درجة الماستر في إِدارة الأَعمال MBA عام 1979 وعلىٰ الدكتوراه PhD عام 1982. من Stanford University's Graduate School of Business، وما زال عضواً في الكلية في Columbia University. اهتماماته التدريسيَّة والبحثيَّة منصبَّةٌ في ميادين استراتيجية التّسويق التنافسي، والتكنولوجيا، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وتسويق قواعد المعطيات، والتّسويق المتفاعل، واتخاذ القرارات الاستهلاكية والإدارية. إنه مُعاون محرر لمجلة Journal of Interactive Marketing الجديدة، ومساعد محرر لمجلة Management Science. ظهرت مقالاته في Marketing Science، وThe Journal of Consumer Research، وThe Journal of Marketing وغيرها من المجلات والصحف الرائدة. وشارك في تأليف ثلاثة كتب: The Marketing Information Revolution، وReadings on Market-Driving Strategies، وCable TV Advertising. نال بحثه «التّسويق في بيئة معلومات كثيفة: تضمينات استراتيجية للمعرفة بوصفها مصدر قوة» جائزة أفضل بحث لعام 1992 من مجلة Journal of Marketing. ما زال مستشاراً ويدير برامج تربوية تنفيذية لعدد من الشركات تشمل Arbor Health Care، وAt & T، وBell South، وCBIS/Matrixx، وDeere & Co، وEquitable Life، وGemini Consulting، وGenen corp، وHewlett Packard، وIBM، وIntel، وLevi Strauss، وMicroUnity Systems، وMIPS، وMitsubishi، وMotorola، وPacific Bell، وPacific Gas & Electric، وSBC، وTelegroup، وTelekurs/ Teknekron، وTime, Inc.، وToshiba، وTrans Union، وVisa، وWells Fargo. إنَّه هو الذي طوَّر برنامج INFOVALUE لقياس قيمة معلمات الشركة وSuits العائدة لها، وهو برنامج محاكاة حاسوبية متفاعلة لتعليم الاستخدام الاستراتيجي

للمعلومات ودمج استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية العمل. نال جوائز عديدة لبراعته في التعليم على صعيد MBA والتربية التنفيذية Executive Education ـ وحاز مرتين على جائزة السنة لأفضل معلم في مدرسة هاس Haas School.

Dawn Lacobucci، جاءت إلى Kellogg عام 1987، أستاذه للتسويق. تُدرّس تسويق الخدمات، وبحوث التّسويق، وعلم الإحصاء المتعدد الأشكال. ما زالت مديرة الأَعمال في جمعية أمريكا الشمالية للتصنيف، وهي محررة لصحيفة Journal of Consumer Psychology وتعمل في هيئات التحرير لـ Journal of Consumer Psychology، وJournal of Interactive Marketing، وJournal of Service Research، وInternational Journal of Research in Marketing. تشمل ميادين بحوثها تسويق الخدمات، ونماذج التفاعلات الثنائية والشبكية، وإِدارة العلاقات، والتّسويق الاجتماعي، والإحصاء المتعدد الأشكال. ظهرت بحوثها في Journal of Marketing، وJournal of Marketing Research، وJournal of Consumer Psychology، وHarvard Business Review، وJournal of Service Research، وInternational Journal of Research in Marketing، وJournal of Interactive Marketing، وJournal of Advertising Research، وSloan Management Review، وPsychometrika، وPsychological Bulletin، وJournal of Personality and Social Psychology، وSocial Networks، وMultivariate Behavioral Research.

Dipak Jain، التحق بـ Kellogg عام 1986، مساعد العميد للشؤون الأكاديمية، أستاذ دراسات المقاولات والتّسويق في Sandy & Morton Goldman، ويدرّس بانتظام أيضاً في Sasin Graduate Institute of Business Administration، وChulalongkorn University في بانكوك (Bangkok). ويدرّس بحوث التّسويق، والمنتجات والخدمات الجديدة، والنماذج الاحتمالية

والإحصائية في التّسويق، وحاز على جائزة Sidney Levy لبراعته في التدريس، ونال كذلك جائزة John D. C. Little Best Paper. ويعمل محرِّراً للتسويق في مجلة Management Science؛ ومحرر زاوية في Marketing Science؛ ومساعد محرر في Journal of Business and Economic Statistics، وعضو في هيئات التحرير لـ Journal of Marketing، وJournal of Marketing Research. تشمل مجالات بحوثه تسويق المنتجات عالية التقنية، وتجزيء السُّوق وتحليل بنية السُّوق التنافسية، وقضايا الثقافة الشاملة في انتشار المنتجات العالمية، وانتشار المنتجات والنماذج التنبؤية. ويقدم استشارات لـ IBM، وSears، وUS Robotics، وU.S. Cellular، وAT & T، وMotorola، وHarris وSemi Conductor، وEli Lilly، وThomsen Electronics، وphillips، وHyatt International.

Philip Kotler، ما زال يعمل مع Kellogg منذ عام 1962. إنه أستاذ مُتَميّز للتسويق العالمي في S. C. Johnson & Son. يُدرِّس إدارة التّسويق، والتّسويق العالمي، وتسويق المؤسّسات غير ذات الربح، وتسويق الخدمات. مُنح درجات دكتوراه شرف من جامعات Athens University of Economics and Business، وDe Paul University، وUniversity of Stockholm، وCracow School of Economics، وGroupe HEC. لقد كان رائداً مهنياً في مجلس المديرين في معهد علم التّسويق (Marketing Science Institute) ومعهد علم الإدارة (Institute of Management Sciences)، وجمعية التّسويق الأمريكية (American Marketing Association)، وPeter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. عمل في هيئات التحرير لِـ Journal of Segmentation in Marketing، وJournal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing، وInternational Business Review، وJournal of International Marketing. وتشمل أبحاثه التّسويق الاستراتيجي، وتنظيم

التّسويق وتخطيطه، والتّسويق للمؤسَّسات الثقافية، وحسن الضيافة، والسياحة. وتسويق المكان، والتّسويق العالمي، والتّسويق الاجتماعي، والتنمية التّسويقية والاقتصادية. وظهر كتابه «إدارة التّسويق: تحليل، وتخطيط، وتطبيق، وتحكم» في طبعته العاشرة. وكتب كذلك: «نماذج تسويقية»، «التّسويق الاستراتيجي للمؤسَّسات غير ذات الربح» و«مبادئ التّسويق»، و«التّسويق الاجتماعي: استراتيجيات لتغيير سلوك العامة» و«أمكنة التّسويق: اجتذاب الاستثمار، والصناعة، والسياحة إلىٰ المدن» و«الدول والأمم»، «تسويق حسن الوفادة والسياحة»، «الرؤية العالية» و«الغرفة الوحيدة: استراتيجيات لتسويق الفنون الأدائية». نشر أكثر من 100 مقالة في صحف رائدة. وقدم استشارات لـ IBM، وApple، وGeneral Electric، وFord، وAt & T، وMotorola، وHoneywell، وBank of America، وMerck، وCiba Geigy، وJP Morgan، وDuPont، وWestinghouse، وMerrill Lynch.

Robert V. Kozinets، التحق بـ Kellogg عام 1997. إنه أستاذ مساعد للتسويق، ويُدرّس التّسويق العالمي وتسويق الترفيه. وتشمل خبرته المهنية: مدير تسويق ومستشار لِـ Kozinets and Associates، في Toronto في كندا. وقدم استشارات لِـ Honda، وMazda، وHyundai، وSandoz، وWhitehall، وRobbins، وNovopharm، وG. N. Johnston، وNEBS، وCN Hotels، وRoger's Cable، وRoyal Insurance، وEaster Seals. وتشمل أبحاثه الثقافة الشعبية والتسويق العالمي، والمجتمعات الواقعية والاستهلاك العالمي، والسلوك الاستهلاكي للإنترنت، والمقاطعات ومذهب الفعّالية الاستهلاكية، والأساليب الثقافية الشاملة والثقافية المتعددة في التّسويق والبحث الاستهلاكي.

Lakshman Krishnamurthi، التحق بـ Kellogg عام 1980. إنه أستاذ التّسويق في A Montgomery Ward. يُدرّس بحوث التّسويق، واستراتيجية التّسويق، والأساليب الارتكاسية. من الجوائز التي حاز عليها حديثاً جائزة .D

C. Little Best Paper Award لعلم التّسويق في عام 1988؛ وجائزة Best Paper Award لعام 1991 في مؤتمر AMA الصيفي للمربّين؛ واشترك في المسابقة النهائية لجائزة William O'Dell عام 1990 ببحثه الذي نُشر في Journal of Marketing Research 1985 إلىٰ 1990. وهو المدير الأكاديمي لبرنامج التربية التنفيذي لاستراتيجيات التسعير وتكتيكاته. مجالات أبحاثه هي نماذج الاختيار، وتقدير الأسعار ومرونة الإعلان، والتحليل المشترك، والاستراتيجية الجديدة للمنتجات، والميزة التنافسية. وقدم استشارات لِـ Motorola، وTime Distribution Services، وColfax Communications.

Sidney Levy، بدأ عمله مع Kellogg عام 1961. كان أستاذ التّسويق في A. Montgomery Award، ثم أستاذ التّسويق المتميّز في Charles H. Kellstadt، وهو الآن أستاذ فخري متقاعد ورئيس قسم التّسويق في University of Arizona. يدرّس مبادئ التّسويق، وبحوث التّسويق، وأساليب البحث السلوكي في التّسويق، والسلوك التّسويقي، والمقاربات الاجتماعية ـ النفسية للتسويق، وسياسة الإعلان وإداراته، وتسويق الأنظمة. ومن الجوائز المهنية التي حاز عليها حديثاً: جائزة AMA/ Irwin Distinguished Marketing Educator، وجائزة ACR Fellow Award عام 1982، وجائزة صحيفة Maynard Award التي قدمتها صحيفة Journal of Marketing لأفضل مقال عام 1981، وجائزة Journal of Consumer Research لأفضل مقال تشجيعي رائد عام 1996. وكان كان رئيس قسم التسويق في Kellogg من 1980 إلىٰ 1992، ورئيس جمعية البحوث الاستهلاكية عام 1991. وتشمل ميادين بحثه السلوك الاستهلاكي، والبحوث النوعية، والاتّصالات.

Kent Nakamoto، أستاذ التّسويق في Pamplin College Business Administration، وVirginia Polytechnic Institute & State University، Blacksburg, VA.

James. A. Narus، أستاذ التّسويق في Babcock Graduate School of Management، وWake Forest University in Charlotte، North Carolina. تشمل مجالات التعليم والبحوث والاستشارات التي عمل فيها Narus التّسويق القائم علىٰ القيمة، واستخدام القنوات التكيفية، وإدارة عروض السُّوق، والشراكات بين الشركات في أسواق العمل. يقوم Narus حالياً بتدريس مساقات تخرج في إدارة سوق العمل، وإدارة التّسويق في Babcock School متفرغاً مساء وفي برامج Charlotte MBA. ودَرّس في برامج التنمية التنفيذية في جامعة Northwestern University، وPennsylvania State University، وUniversity of Texas في Austin، وTexas A & M University، وTwente University (الأراضي المنخفضة)، وUniversidad Torcuato Di Tella (الأرجنتين). كتب الأستاذ Narus مقالات وأوراق بحث في موضوعات إدارة أسواق العمل التي نشرت في Harvard Business Review، وSloan Management Review، وCalifornia Management Review، وJournal of Marketing وغيرها من الصحف والمجلات. واشترك مع James C. Anderson الأستاذ في Kellogg في تأليف كتاب عنوانه Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value نشرته Prentice Hall.

Steven J. Regan، مؤسس BHI Design وهي شركة اتصالات تسويقية ومدرس فيها. لقد أنجز تعيينات عديدة في تنمية الهوية والأَصناف لشركات قومية وعالمية كبرى. وهو خريج Illinois Institute of Technology's Institute of Design.

Mohanbir Sawhney، أستاذ التجارة الإلكترونية والتكنولوجيا في Tribune. وما زال يعمل في Kellogg منذ عام 1993 يدرس التّسويق الاستراتيجي لشركات التكنولوجيا وإدارة التّسويق. وكان أستاذاً في Lavengood لعام 1998 والمتسابق للحصول على كرسي الأستاذية عام 1997 و1996؛ فاز

بجائزة Sidney J. Levy Teaching Award 1995 - 1994؛ اشترك في المسابقة النهائية لجائزة John D. C. Little Best Paper Award 1996؛ وربح جائزة MSI Research Proposal Competition في موضوع التناغم بين علاقات التصنيع والتّسويق، لعام 1995. واشترك في المسابقة النهائية لجائزة John D. C. Little Best Paper Award عام 1994. وما زال يعمل مراجعاً لِـ Journal of Consumer Research، وJournal of Marketing Research، وManagement Science، وMarketing Science، وMarketing Letters. وتشمل أبحاثه استراتيجية التّسويق لشركات التكنولوجيا، وتسويق الترفيه، والتنسيق الوظيفي الشامل في تنمية المنتجات. ويقدم استشارات لـ AT & T، وDean Witter، وDiscover، وMotorola، وTexas Instruments، وThomson Consumer Electronics، وTitan Industries Limited في الهند، وPhilips Electronics، وXerox، وZenith Electronics.

John F. Sherry Jr.، قدم إلى Kellogg عام 1984. وهو أستاذ التّسويق ويدرّس السلوك التّسويقي، والتّسويق العالمي، والتقصي القرائني والخبرة الاستهلاكية، والبحوث الاستهلاكية لما بعد الحداثة. فاز بـ Sigma Xi، وBest Article Award، وJournal of Consumer Research، 1989 - 1991. وكان رئيساً لجمعية البحوث الاستهلاكية عام 1998؛ وزميل لجمعية American Anthropological Association، وSociety for Applied Anthropology. وعمل محرراً مساعداً لِـ Journal of Consumer Research من 1993 لغاية 1996. وعمل في هيئات المراجعة التحريرية لِـ Journal of International Consumer Marketing، وJournal of Managerial Issues، وDesign Issues، وCMC: Consumption, and Markets & Culture. وتشمل أبحاثه السلوك التّسويقي، والاتصالات الرمزية، والأساليب الاثنوغرافية (المتعلقة بعلم الأعراق البشرية والأوصاف البشرية). ويقدم استشارات لشركة Coca-Cola،

وGlaxo، وEastman Kodak، وMotorola, Inc.، وProcter and Gamble، وRalston Purina، وTetra Pak Americas، وTurner Broadcasting.

Prabha K. Sinha، مدير الإدارة في ZS Associates، وكان سابقاً أستاذاً مساعداً في Kellogg Graduate School of Management في جامعة Northwestern University. وقبل التحاقه بكلية Kellogg عام 1983، كان يدرّس علم الإدارة وأنظمة المعلومات الإدارية في جامعة Rutyers University. ركزت أبحاث Sinha علىٰ تعيين مصادر التّسويق، وتحديد حجم قوى المبيعات، والبطالة والتّمويق. ونشر له في صحف ومجلات مثل Management Science، وOperations Research، وMarketing Science، وMathematical Programming. وإضافة إلىٰ ذلك، أسهم في تأليف كتب وأعمال منشورة حول نماذج التّسويق. واشترك في تأليف كتاب The Fat Firm (McGraw-Hill, 1997) مع Andris A. Zoltners. وتابع Sinha بنشاط تطور الأدوات الحاسوبية ومعالجات التطبيق بغية تطبيق عمله النظري. وساعد خلال أكثر من 16 سنة أكثر من 100 شركة في الولايات المتحدة وأوروبا وأمريكا اللاتينية وأفريقيا وآسيا بقضايا قوى المبيعات مثل قضايا التنظيم والحجم والانتشار والتعويض وأنظمة المعلومات المتعلقة بالمبيعات. ويعلّم Sinha كذلك القضايا الإجرائية التنفيذيّة المتعلِّقة بالعمل في كلية Kellogg وفي Management Centre Europe.

Louis W. Stern، ما زال في Kellogg منذ عام 1973، وهو الأستاذ البارز للتسويق في John D. Gray. دَرَّس قنوات التّمويق، وإِدارة التّمويق، والتّسويق، والمجتمع، والسياسة العامة. تقلَّد مناصب في معهد علوم التّسويق Marketing Science Institute، وCambridge، وMassachusetts، من عام 1983 إلىٰ عام 1985 مديراً تنفيذياً وفي اللجنة الوطنية لتسويق الغذاء في Washington D. C. من 1965 ـ 1966. ومنح جائزة Marketing Educator

Award الشهيرة من قِبَل American Marketing Association/ Richard Irwin. وأدرجت مجلة Business Week Magazine اسمه في قائمة أفضل المدرِّسين في مدارس العمل الأمريكية، وكان قد احتل المرتبة الثانية عشرة بينهم، وذلك في العدد الصادر في 24 أكتوبر (ت 1) من عام 1994. واختير لجائزة أفضل أستاذ بارز في كلية Kellogg Graduate School of Management لعام 1992، وهو أستاذ شهير للمواد المختارة في برنامج المقررات التنفيذية في الماجستير عام 1990، 1991، 1993، 1994؛ ومعلم التّسويق الدولي ـ التنفيذي للمبيعات والتّسويق (فصل شيكاغو) لعام 1990؛ ولعام 1989؛ ونال جائزة American Marketing Association Paul D. Canverse Award لعام 1986؛ وجائزة American Marketing Association Harold H. Maynard لأفضل مقالة في نظرية التّسويق عام 1980. وعمل في هيئات التحرير لِـ Marketing Letters، وJournal of Marketing، وJournal of Marketing Research. وأدار بحوثاً في قضايا التصميم والإدارة في قنوات التّسويق وقضايا مكافحة الاحتكار في التّسويق، واستراتيجيات التّسويق وسياساته. وقد ظهر بحثه «قنوات التّسويق» الذي نشرته دار Prentice Hall في طبعته الخامسة. ونشر أكثر من 40 مقالة في صحف ومجلات رائدة. وقَدَّم استشارات لشركات Hewlett Packard، وMotorola، وBurnswick، وMobil Oil، وNynex، وBoise Cascade، وAmeritech، وRoche Laboratories، وTrivona، وJohnson & Johnson، وIBM، وFord، وXerox، وManagement Centre Europe (بروكسل)، وانتسب إِلىٰ ، وChicago Strategy Associates، وThe Richmark Group، وFrank Lynn & Associates.

Brian Strenthal، التحق بـ Kellogg عام 1972 وهو أستاذ التّسويق في Kraft. يدرّس استراتيجية الإعلان، وربح جائزة معلم Kellogg لعام 1982. وكان رئيساً لقسم التّسويق من عام 1992 لغاية عام 1993؛ وعمل محرراً لِـ

Journal of Consumer Research من عام 1993 لغاية 1996. وأدار بحثاً في ميدان معالجة المعلومات والإقناع.

Jacquelyn S. Thomas، خريجة جامعة Northwestern University، بدأت حياته العملية في جامعة Stanford University كلية Graduate School of Business. وهي الآن عضو هيئة التدريس في Emory University.

Alice M. Tybout، ما زالت تعمل مع كلية Kellogg منذ عام 1975. وهي أستاذة التّسويق في Harold T. Martin وتدرّس الإعلان، ومعالجة المعلومات الاستهلاكية، وإدارة التّسويق لطلاب ال MBA في James L. Allen Executive Education Center. ودرّست كذلك في INSEAD، وFountainebleau, France، وChulalongkorn University، وBangkok في Thailand. تتضمن جوائزها: American Marketing Association Doctoral Consortium Faculty، في أعوام 1981، 1983، 1984، 1985، 1986، 1990، 1995 حتى 1997؛ وBuchanan Research Chair في 1983 ـ 1984؛ وAssociation for Consumer Research، عضو 1972 ـ الآن، أمينة صندوق 1983، رئيسة 1994؛ ومجلس مديرين 1995؛ و1995 Sidney J. Levy Award إلى 1996؛ 1988 Trustee, Marketing Science Institute ـ الآن؛ ومجلس المديرين في 1997 American Marketing Association ـ الآن. وتشمل اهتمامات بحوثها معالجة المعلومات الاستهلاكية، وعمليات تصنيف الفئات، وفلسفة اختبارات النظريات وأساليبها. وقدمت استشارات لِـ First National Bank of Chicago، وDow Chemical، وDow Elanco، وAbbott Laboratories، وCanada، وErnst & Young Ltd.، وPrudential Insurance، وXerox Corporation، وSunbeam.

Andris A. Zoltners، مؤسس شركة ZS Associates ومدير الإدارة فيها، وهي شركة استشارات عالمية تضم 300 شخص متخصصة في قضايا قوى

المبيعات. لقد قدَّم هو شخصياً استشارات لأكثر من 100 شركة في أكثر من 20 بلداً. ومجالات خبرته هي: استراتيجية قوى المبيعات، وحجم قوى المبيعات، والبنية والانتشار، وتعويض قوى المبيعات، وفعَّالية قوى المبيعات. وإضافة إِلىٰ الاستشارات التي قدمها، فهو متحدث باستمرار في مواضيع إنتاجية قوى المبيعات. وهو كذلك أستاذ التّسويق في Kellogg حيث ما زال عضو هيئة تدريس منذ أكثر من 20 سنة. وقبل هذا المنصب حصل علىٰ درجة PhD من Carnegie-Mellon University، وكان عضواً في Business School Faculty في University of Massachusetts. كتب أكثر من 40 مقالة أكاديمية، وحرر كتابين عن نماذج التّسويق، ومؤلف The Fat Firm، وتحدث في مؤتمرات عديدة. ودَرَّس موضوعات قوى المبيعات إِلىٰ أعضاء هيئات تنفيذية، وطلاَّب MBA، وطلاب PhD. وهو المدير الأكاديمي لبرنامجين تنفيذيين لكلية Kellogg، هما: زيادة إنتاجية قوى المبيعات، والتخطيط التحفيزي لقوى المبيعات: تعويضات علىٰ النتائج.

Greg A. Zoltners، قضى خمس سنوات يقدم استشارات مع قوى المبيعات ويدرسها. تشمل مجالات خبرته: التنبؤ بالمنتجات الجديدة، الحجم والبنية، والتمريض. حصل علىٰ البكالوريوس من Yale University عام 1986 وMBA من J. L. Kellogg Graduate School of Management عام 1990.

فهرس